إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضـــة الجمـــباز فـــي الأردن

إعداد

سامر نهار الصعوب

المشرف

الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية

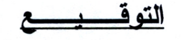
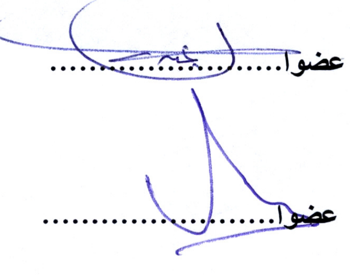
كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آيار، 2011

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة " **إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضـــة الجمـــباز فـــي الأردن**"
وأجيزت بتاريخ 2011/4/27

<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	**<u>التوقـــيـــع</u>**
الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى أستاذ الإدارة والتنظيم – التربية الرياضية	**مشرفاً** .... 
الأستاذ الدكتور بسام عبدالله مسمار أستاذ إعداد المهنيين – التربية الرياضية	**عضواً**........................ 
الأستاذ الدكتور احمد مصطفى بني عطا أستاذ التعلم الحركي والجمباز – التربية الرياضية	**عضواً**........................
الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة أستاذ الإدارة العامة (جامعة مؤته)	**عضوا** ....

الإهـــــــــــــــــــــداء

الوالدين ....عافاهما الله

الزوجة الغالية........... كل الحب

الشهم الغالي......... ولدي الحبيب

أخواني وأخواتي .... أدامكم الله

الأصدقاء .... كل التقدير والامتنان

ولكل يد مُدت لتقدم ....كل الشكر والمحبة

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله العظيم الأكرم ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، عزيز الثناء ، جليل العطاء ، ربنا لا نحصي ثناءً عليك أنت كما أثنيت على نفسك ، والصلاة والسلام على النبي المعلم ، الذي أوصانا بالشكر ، وعلمنا البر ، وزين بالإسلام أخلاقنا ، فجزاه الله عنا خير الجزاء، أتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذتي الفاضلة الأستاذ الدكتورة سهى أديب عيسى, التي قدمت لي الكثير من علمها وخلقها وتواضعها, وإلى أعضاء لجنة المناقشة ، لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة واثرائها بعلمهم الغزير

كما اقدم شكري وتقديري لكل من قدم لي خدمة لإنجاز هذا البحث من زملاء واصدقاء واخص بالذكر السيد رامي ابوشامة من رئاسة الوزراء على ما قدمه لي من دعم وافكار ومعلومات ،ساهمت بشكل كبير في بناء هذه الاستراتيجية , وأخيراً شكري الخالص لكل من أحبني وخصني يوما بدعائه .

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الإشكال

قائمة الملاحق

إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن

إعداد

سامر نهار الصعوب

المشرف

الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

ملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح اثر وأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية وفي الاتحاد الأردني للجمباز بشكل خاص والتعرف على الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن من خلال إجراء المسح البيئي تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT ANALYSIS) والتعرف على الفروق في وجهة نظر(الإداريين, المدربين، اللاعبين، والحكام) حول الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن, وصولا لبناء إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن تتضمن وضع رؤية ورسالة وقيم جوهرية وأهداف إستراتيجية وخطة زمنية وتنفيذية للاتحاد يمكن تطبيقها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة, وتكون مجتمع الدراسة من جميع (الإداريين, المدربين، اللاعبين، والحكام) في الاتحاد والبالغ عددهم (60) شخصا, بينما تكونت عينة الدراسة من فئات (الإداريين, المدربين، اللاعبين، والحكام) والبالغ عددهم (39) شخصا, استخدم المسح المكتبي و (SWOT ANALYSIS) والاستبيان كأدوات للدراسة,

استخدمت أساليب إحصائية متعددة تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وتحليل التباين الأحادي(One Way Anova) واختبار كرونباخ ألفا لحساب قيم الاتساق الداخلي لثبات أداة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن رياضة الجمباز في الأردن رغم الانجازات والنتائج تواجه معوقات مختلفة وبحاجة إلى تطوير في مختلف مجالات ومحاور الدراسة كما تعاني من عدم انتشارها في مختلف مناطق المملكة, إضافة إلى عدم توفر المخصصات المالية الكافية والتي تؤثر سلبا في تنفيذ الخطط والبرامج المراد تحقيقها, وقد أوصت الدراسة بتبني الإستراتيجية المقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن وضرورة التحول نحو تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في إدارة الاتحاد الأردني للجمباز والتي ت–مثل الحلول العملية للمشاكل التي تواجه نشر وتطوير رياضة الجمباز في الأردن.

الفصل الأول

المقدمة

أهمية الدراسة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

المقدمة:

شهدت الرياضة في هذا العصر تطوراً وتغيراً كبيراً في مختلف مجالاتها وشتى جوانبها, وذلك تلبية لاحتياجات الأفراد والمؤسسات والمجتمعات, مما أدى إلى تزايد الاهتمام بها على المستوى المحلي والعالمي, نتيجة لدورها وتأثيرها الفاعل في حياة الأفراد والشعوب, وعلى مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية والسياسية والقومية, وفي هذا الإطار أصبحت الإدارة تلعب دورا مؤثرا وفاعلا في المنظمات والمؤسسات التي تعنى بالشأن الرياضي نظراً للتطورات المتسارعة والتحديات الكبيرة وبيئية العمل المعقدة التي تتميز بالديناميكية والتغير المستمر, من هنا كانت الحاجة إلى تبني وتطبيق الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التي ترتكز على التخطيط والتنبؤ وتحديد المسارات المستقبلية.

إن الإدارة الناجحة والمتميزة هي تلك الإدارة القادرة على استحداث وتطبيق مفاهيم ونظريات إدارية بهدف, الارتقاء بالمؤسسة والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها, وذلك تحقيقا لأهدافها وغاياتها, من هنا جاء الاهتمام في إحداث التغيير في المفاهيم والممارسات الإدارية في المؤسسات الرياضية, من خلال تبني وتطوير الاستراتيجيات الإدارية والتي تعتبر إحدى المفاصل الحديثة والمهمة التي نالت نصيبا وافرا من البحث والتطبيق في مختلف المؤسسات الاقتصادية والسياسية والتربوية والخدمية ومنها الرياضية في العالم, لمساعدة الإدارات على تحقيق أهدافها وتطلعاتها, حيث يؤكد أبو ناعم (1993) أن المؤسسات التي تستخدم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التي يراد تحقيقها, وأن المؤسسات التي لا تلاحق التغير ولا تخطط لمواجهة التحديات المستقبلية, غالبا ما تفشل في تحقيق أهدافها وأداء مهامها بالطريقة الصحيحة، فقد تنجح بعض المنظمات نتيجة الصدفة في حدود الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.

حيث يشير أبو نبعه (2007) إلى دور الإدارة والعلوم الإدارية المميز والمهم في تقدم الأمم والمجتمعات في مختلف أرجاء العالم, كذلك يشير (هنري فايول) إلى أن الفرق بين المؤسسات الناجحة والأخرى يعود إلى الإدارة والنمط الإداري المطبق.

ويرى عبوي (2006) أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها عملية ديناميكية تسعى إلى إدارة وتوجيه موارد المنظمات المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة, ولديها القدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات ومخاطر وفرص ومنافسة مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة.

وقد عرف Daft (2004) الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزاتها التنافسية التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقويمها، وعلاقاتها بقوة التنظيم وضعفه، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة, من خلال تحليل مجموعة من العوامل أو المتغيرات الإستراتيجية الداخلية (الهيكل التنظيمي) والخارجية (البيئة التنافسية)، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة في فاعلية الأداء التنظيمي وكفاءته .

إن التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط في المؤسسات هو عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها, مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف (Wright, 1998).

من هذا المنطلق ازداد الاهتمام باستخدام الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي, كونه أصبح يمثل أكثر المواضيع بروزا وتجددا في عالم الإدارة الحديثة, باعتباره جزءا هاما في العملية الإدارية ككل, الأمر الذي يساعد المؤسسات على أداء أعمالها وتوجيه طاقاتها والاستعداد لمواجهة المستقبل من خلال التشخيص العلمي الواعي والمدروس, وترتيب أولويات العمل ومواجهة مختلف الظروف والأعباء والتحديات التي تهدد بقاء المنظمات واستمرارها, وتحد من فرص نجاحها.

لقد اهتمت دول العالم المتقدم بالرياضة, ووفرت مختلف الوسائل والإمكانات والتسهيلات اللازمة, للارتقاء بها والوصول بلاعبيها إلى أعلى المستويات, وقد تطورت في السنوات الأخيرة

بشكل لافت, وبخطى واسعة, نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي سواء في الأجهزة والأدوات والمعدات أو في طرق التعليم أو التدريب.

ويؤكد الرويضان (2007) أن نجاح الهيئات الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة قياداتها وإداراتها في توظيف العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرارات في تنفيذ نشاطاتها.

وتعد عملية تحديث وتطوير الإدارة الرياضية وتوجيهها لتعديل اتجاهات عمل المؤسسة وإعدادها استراتيجيا من خلال إدارة مواردها البشرية والمادية, ورصد بيئتها الداخلية والخارجية وسلوك المنافسين, في محاولة للتحكم بها وتوجيهها في المدى القريب والبعيد, للارتقاء بعملها وتعزيز تنافسيتها, وعليه تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر ايجابي وتعتبر احد العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.

ورياضة الجمباز كغيرها من الالعاب الرياضية تؤثر وتتأثر بما يدور حولها, حيث يشير كل من Smolevsky (1995), Luca (1996), وبرهم (1995) إلى أن رياضة الجمباز, هي إحدى أنواع الرياضة الفردية التي تمتاز بالنواحي الفنية، ويعتمد فيها اللاعب على قدراته في إنجاز المهارة الحركية على أجهزة الجمناستك المختلفة, بالإضافة إلى ما يتوفر له من دعم ورعاية من قبل الجهات الحاضنة والراعية والمساندة له والتي يقع على عاتقها تقديم مختلف وسائل الدعم, مما يتطلب وجود إدارة لديها الرغبة والقدرة والرؤية البعيدة للارتقاء بالمستوى الفني إلى أعلى المستويات.

ويرى الباحث أن المتتبع لمسيرة رياضة الجمباز في الأردن يلمس الانجازات التي حققتها على المستوى المحلي والعربي والإقليمي والدولي نتيجة لجهود ومتابعة الاتحاد الأردني للجمباز الذي يرعى شؤونها, وهذه الانجازات تشكل حافزا وتحديا للاتحاد الأردني للجمباز لتأمين كافة وسائل الرعاية والدعم, لتوفير متطلبات إعداد وتطوير اللاعبين وتنمية قدراتهم من خلال توفير البيئة والآلية الملائمة والإمكانات اللازمة على المدى القريب والبعيد للاستمرار في تحقيق التفوق والانجاز, كما أنها زادت من مسئولية الاتحاد في ضرورة المحافظة على استمرارية مسيرة التطور والارتقاء في هذه الانجازات والبحث عن سبل لتوسيع قاعدة اللعبة

وزيادة الاهتمام بها على المستوى الرسمي والشعبي, فمن خلال المسح الأدبي والمكتبي للدراسات والأبحاث العلمية كدراسة رضوان (2009) الزعبي(2008) طه (2007) فقد أكدت على أهمية وجود خطة إستراتيجية إدارية لدى المؤسسات الرياضية, والابتعاد عن النمطية والروتين في العمل الإداري لمواجهة التحديات والمتغيرات الإدارية والثقافية والاقتصادية, حيث تتميز الإدارة إستراتيجية بقدرتها على تحسين قدرة المنظمة في تعزيز النتائج وتقليل المخاطر من خلال العمل على توفير متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والذي من خلاله يتم مواجهة المتغيرات البيئية والتنبؤ وتحديد المسارات المستقبلية للعمل والبناء على الانجازات.

مشكلة الدراسة:

إن المتتبع لرياضة الجمباز في الأردن, ومن خلال النتائج التي يحققها اللاعبون سواء على المستوى الوطني أو العربي أو الإقليمي أو الدولي, ومن خلال تصنيف اللجنة الاولمبية الأردنية يلمس مدى التطور في الأداء من خلال النتائج التي حققها بعض اللاعبين في البطولات والمنافسات العربية والعالمية, فبالرغم من هذه النتائج إلا أن انتشار رياضة الجمباز واتساع قاعدتها تعتبر من التحديات التي تواجه رياضة الجمباز والتي يجب التعامل معها بطريقة تمكنها من المحافظة على درجة التميز وزيادة الفرص لمزيد من الانجاز والتنافسية والانتشار, وفي ضوء المتطلبات والمستجدات الاقتصادية والإدارية والثقافية التي تواجه الاتحاد الأردني للجمباز والتي تكبل الاتحاد وتؤثر في فاعلية نشاطاته وتحقيق التميز على مختلف الأجهزة ولكلا الجنسين في الفئات العمرية المختلفة كان الاهتمام بضرورة وضع إستراتيجية إدارية خاصة تأخذ في الاعتبار معطيات واقعية مختلفة تساهم في الربط ما بين العمليات الإدارية المختلفة وتحقيق التفاعل البيئي على المدى القصير والطويل والتخصيص الفعال للموارد والإمكانيات لتدعيم الأداء وتحقيق التميز على المستوى البعيد انطلاقا من رؤية ورسالة وأهداف الاتحاد, كما أن قلة الدراسات البحثية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي في الأردن وبالتحديد في رياضة الجمباز تعتبر مشكلة بحد ذاتها وتحتاج إلى المزيد من الدراسة والتطبيق, الأمر الذي أثار اهتمام الباحث وحدا به لإجراء هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

لقد تبنت اللجنة الاولمبية الأردنية وبعض الاتحادات الرياضية سلسلة من التغيرات والتحديثات الإدارية بهدف الإبقاء على حيوية هذه المنظمات والارتقاء بعملها إلى مستوى يمكنها

من القيام بواجباتها وأعمالها, إلا أن التحديات المرتبطة بمتطلبات العمل الرياضي على المستوى المادي والاجتماعي والتنافسي يتطلب التغير في المفاهيم والأساليب الإدارية المتبعة لتحقيق ديمومة المؤسسات الرياضية وتميزها بحيث تكون فاعلة ومؤثرة وقادرة على تطوير تنافسيتها وإنجازاتها على مختلف المستويات من خلال توظيف كافة الطاقات والخبرات.

وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع رياضة الجمباز في الأردن من خلال تحليل المسح المكتبي لمواطن القوة والضعف والفرص والتحديات القائمة.
- وضع إستراتيجية لتطوير رياضة الجمباز في الأردن من خلال منظومة متكاملة مبنية على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- تطبيق المفاهيم الإدارية النظرية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية في الدراسة الميدانية الحالية والتي تقدم نموذجا للإدارة يمكن استخدامه في المؤسسات الرياضية الأردنية.
- رفد المكتبة العربية والأردنية في دراسات في مجال الإدارة وبناء الاستراتيجيات في المجال الرياضي والذي يغطي النقص الحاصل في الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الرياضية.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى في الأردن على حد علم الباحث في مجال الإدارة الإستراتيجية في رياضة الجمباز.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح اثر وأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية وفي الاتحاد الأردني للجمباز بشكل خاص من خلال تحقيق ما يلي:

1. بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن من حيث الرؤية, الرسالة, الأهداف الإستراتيجية, الخطة الزمنية لتنفيذ الإستراتيجية.
2. التعرف على الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT ANALYSIS).
3. التعرف على الفروق في وجهة نظر(الإداريين, المدربين، اللاعبين، والحكام) حول الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن.

الفصل الثاني

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- تساؤلات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا : الإطار النظري

ينقسم هذا الفصل إلى قسمين, حيث يشتمل القسم الأول على الإطار النظري والذي يتضمن الأدبيات حول موضوع رياضة الجمباز بشكل عام وموضوع الاستراتيجيات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية, والإستراتيجية في المجال الرياضي, أما القسم الثاني فيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة والمرتبطة بموضوع الدراسة.

رياضة الجمباز:

مورست رياضة الجمباز منذ البدايات الأولى للتاريخ الإنساني, شأنها شأن الرياضات والألعاب القديمة, حيث كانت كل حضارة توظف هذه الرياضات والألعاب, وفقا لما يتناسب مع فلسفة الدولة وأهدافها سواء العسكرية أم العلاجية أم الترويحية أم الدينية. (بني هاني والوديان, 2006).

ونظراً للتطور العلمي الكبير الذي أصاب مختلف المجالات والعلوم ومن ضمنها الرياضة فقد تطورت رياضة الجمباز بشكل لافت واستفادت من هذا التطور مما انعكس إيجابا في تنفيذ مهارات وحركات الجمباز المختلفة وعلى مختلف الأجهزة, وتعتبر رياضة الجمباز أحد الأنشطة البدنية الفردية والتي ابتكرها اليونانيون القدماء وارتبطت بمفهوم الفن العاري (Naked Art), والتي تعنى الأرض أو المكان المعد للتكوين البدني, , ومن هذه الكلمة اشتقوا كلمة (Gymnastic), وتعنى صالة التدريب, وقد طور الألمان أنواع الجمباز مثل الألعاب, الموانع, الأجهزة, البطولات (شحاته,1992).

تعتبر رياضة الجمباز من الرياضات الأساسية التي تساعد في إعداد اللاعبين وتطوير مستوياتهم البدنية والمهارية والنفسية والعقلية وتسهل ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية لتحقيق التألق والانجاز. (إبراهيم وعودة, 1996)

ويؤكد مجلي والغزاوي (2009), أن لرياضة الجمباز خصوصية جمالية في الأداء حيث أنها تنمي لدى ممارسيها من الإناث والذكور الإحساس بالجمال والتذوق السليم والشعور الرقيق والإحساس العالي بالأداء على مختلف أنواع الأجهزة.

الجمباز في الأردن:

كانت رياضة الجمباز في الأردن تمارس في المدارس بشكل فردي وغير منظم منذ بداية العشرينات من القرن الماضي وكان الاهتمام بهذه الرياضة يتأرجح من فترة إلى أخرى حتى كان تشكيل أول اتحاد أردني للجمباز عام 1982 برئاسة عوده الحلته, وفي عام 1992 ترأس هاشم إبراهيم الاتحاد الأردني للجمباز, وفي عام 1995 تسلمت الأميرة رحمة بنت الحسن الرئاسة الفخرية للاتحاد, وفي عام 1997 أصبحت الأميرة رحمة بنت الحسن الرئاسة الفعلية للاتحاد وحتى اليوم (الاتحاد الأردني للجمباز, 2010).

في مطلع التسعينيات تم تأسيس مركز لتدريب الجمباز في مدينة الحسن الرياضية في اربد, وكان استخدامه متقطعا وفي عام 1995 تم اعتماد صالة مدينة الأمير الحسن الرياضية مركزا لتدريب الجمباز, كما تم في عمان وضع حجر الأساس لمركز الأميرة رحمة للجمباز بتاريخ 10/11/ 1997 وهو المقر الحالي للاتحاد الأردني للجمباز, وفي عام 1999 بدأ الاستخدام الفعلي للمركز من قبل اللاعبين, وفي عام 2001 تأسس مركز نور الزعبي للجمباز في مدينة الزرقاء (الاتحاد الأردني للجمباز, 2010).

حققت رياضة الجمباز في الأردن انجازات ونتائج لافتة على المستوى العربي والإقليمي والدولي على مختلف الأجهزة ومن كلا الجنسين, فقد حقق اتحاد الجمباز نجاحات أشبه بالقفزات على مختلف الصعد، حيث احتل لاعبوه مراكز متقدمة على لائحة التصنيف الدولي واعتلائهم منصات التتويج في البطولات الدولية, كما حافظ الاتحاد على الالتزام بمتطلبات اللجان الأولمبية والاتحادات الدولية والأسيوية والعربية للجمباز, وعليه كانت المشاركة في بطولات سلسلة كأس العالم التي يقيمها الاتحاد الدولي للجمباز وتم تحقيق مراكز متقدمة على لائحة التصنيف الدولي، حيث حصل اللاعب علي العاصي على المركز (الأول) على مستوى العالم على جهاز الحلق والمركز (الثامن) على مستوى العالم على حصان القفز والمركز(25) على جهاز الحركات الأرضية, وحصل اللاعب جاد مزاهره على المركز (11) على مستوى العالم على جهاز

حصان القفز والمركز (العاشر) على جهاز الحركات الأرضية، وحصل اللاعب طارق أبوعياد على المركز (56) على مستوى العالم على جهاز حصان المقابض, بالإضافة إلى حصولهم على جوائز مالية من الاتحاد الدولي, كما حقق منتخب الناشئين والناشئات نتائج مميزه تمثلت في الحصول على الميدالية الذهبية فرق في بطولة العالم للأعوام الدولية (2008 / 2009 /2010) (الاتحاد الأردني للجمباز, 2010).

من خلال ما سبق يتضح جهد مجلس إدارة الاتحاد الأردني في توفير الرعاية والاهتمام باللاعبين ويشير إلى وجود عناصر واعده ومبشرة قادرة على التطور والتقدم, فالمنظمات الرياضية التي تحقق الانجاز تسعى إلى الارتقاء باللاعبين وتطوير أدائهم والعمل على توسيع قاعدة الانتقاء, وهذا يتطلب تبني فكر وممارسات واستراتيجيات إدارية جديدة تساعدها على ذلك.

الإدارة:

لقد أصبح للإدارة دور مهم ومؤثر في حياة الإنسان بشكل عام, وعلى مستوى المنظمات والأعمال, حيث تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير والتنوع، وزيادة في حدة المنافسة واتساعها, وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين على هذه المؤسسات التفكير بشكل جذري في العمليات الإدارية المختلفة وتطويرها، للمحافظة على بقائها وتحقيق أهدافها, فمن الضروري ان لا تبقى هذه المؤسسات أسيرة للظروف المحيطة بها بل يجب أن تكون قادرة على السيطرة على المتغيرات والإعداد لها من خلال تبني مداخل وأساليب إدارية حديثة ومتطورة.

ويشير حريم (2003) بان نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات, وان تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته؛ فالإدارة الناجحة والفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة وأساس بناء وتطور أي مجتمع.

كما تؤكد عباس (2004) أن المنظمات الإدارية وما وصلت إليه من تقدم وتطور علمي كان هو نتاج القائمين والمشرفين على هذه المنظمات, وقدرتهم على توظيف القدرات والإمكانات المتاحة للوصول إلى ما وصلت إليه من تحقيق للأهداف المطلوبة.

تعرف الإدارة بأنها "عملية تهدف إلى تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها وطموحاتها سواء كانت كبيرة كالدولة أو صغيرة كالجمعيات التعاونية الصغيرة " (نشوان, 2001).

كما يعرفها زيارة (2004), بأنها " عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة وفاعلية ".

أما فايول (Fayool) كما ورد في المغربي (2006) فيعرفها اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها " الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

تحدد التعريفات السابقة العناصر والمكونات الإدارية الأساسية والتي تصب في توصيف الإجراءات الإدارية والموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف المؤسسة وطموحاتها.

التطوير الإداري:

يعد التطوير الإداري حجر الزاوية الذي يقوم عليه العمل الإداري في كافة المجالات ولمختلف الأعمال, من خلال تنفيذ السياسات والمهام المختلفة وتحقيق أهداف وطموحات المنظمة والارتقاء بأدائها والانتقال بها إلى مستوى أعلى وأفضل.

ويؤكد حريم (2003) انه وفي ظل ظاهرة التغيير المتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو أن تقف مكتوفة الأيدي وان تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة, بل يجب على المديرين السعي الجاد لتطوير أعمالهم لتحسين قدراتهم وحل المشكلات التي تعترضهم.

يعرف التطوير بأنه " إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح إمكانات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه" (القاضي, 1993).

أما التطوير على مستوى الإدارة فيعني تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (بدوي، 1984).

أما مفهوم التطوير الإداري فهو " إحداث تغيرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري", ويرى Hanson في مشهور(2010) أن التطوير الإداري يعني " زيادة كيفية قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أفضل".

ويعد التطوير الإداري مزيجا من العمليات المكملة لبعضها والتي تنحصر في العمليات الأساسية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية, ولا يمكن لهذه العمليات أن تسير دون استخدام واستثمار للطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة لها, وتتبع أهمية التطوير الإداري في كونها أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة وإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد في المنظمة من خلال التحليل البيئي واتخاذ القرارات المناسبة, حيث يري الصيرفي (2007) أن أهمية التطوير الإداري تتمثل في الجوانب التالية:

1. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
2. تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجاراة قدرات المتفوقين.
3. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
4. الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
5. العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

ويشير الصيرفي(2007) في الجدول أدناه بأن الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري تهدف إلى إيجاد أفاق المناخ الإداري والتنظيمي الذي يمكن العاملين في مختلف مجالات العمل

إلى المساهمة في معالجة المشاكل التي تواجههم، كما وتختلف برامج التطوير الإداري باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج وتتضمن أهداف التطوير الإداري كما يوضحها الجدول(1).

جدول 1. أهداف التطوير الإداري

1. تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين.	2. تطوير الأعمال والأشغال	3. تطوير الاختبارات والنماذج والسجلات
4. تطوير الإدارة العامة	5. تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات	6. تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا
7. تطوير وسائل الاتصال	8. تطوير الأهداف الإدارية	9. تطوير المرافق والأقسام
10. تطوير التخطيط والتقويم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية	11. تطوير الموارد البشرية	12. تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطوير نظم الحوافز.

الإدارة الرياضية:

تعد العملية الإدارية من أهم عناصر نجاح أي هيئة أو مؤسسة بل هي من ضمانات بقائها واستمرارها ويشير حامد (2002) إلى أن التنافس بين الهيئات والمؤسسات الرياضية على مختلف المستويات هو تنافس في مجال الإدارة الرياضية حيث أصبح التركيز على الأجهزة الإدارية ودرجة كفاءتها كمؤشر لنجاح الهيئة من عدمه.

لذا تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي الحديث كونها الأداة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا, إذ ان التحديث في المجال الرياضي لا يمكن أن يتم بمجرد تجديد العمل الإداري ومحتواه، بل يتطلب تطوير هياكله ونظمه ومنهجياته لمسايرة التغير الدائم والسريع في هذا المجال الحيوي وتقييم أداء الأفراد والمؤسسات الرياضية بواسطة معايير دقيقة تشدد على تحقيق انجازات متقدمة أساسها الكفاية والفاعلية عن طريق التجديد في الإدارة الرياضية مما يساهم في تحقيق الأهداف المتوقعة والمحددة (الربيعي, 2006).

لقد عرف العديد من العلماء والباحثين الإدارة الرياضية, حيث عرفهـا (Kelly,(1990 بأنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقيـيم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية ".

كما عرفها إبراهيم (2000) بأنها "عملية تحقيق الأهداف الرياضية باسـتخدام الجهـد البشري مع الاستعانة بالإمكانات والموارد المالية المتاحة ".

ويعرف أبو حليمة (2004) الإدارة الرياضية بأنها " المهـارات المرتبطـة بـالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة ما تهتم بـشؤون نـشاط رياضي معين".

وتبرز أهمية الإدارة في المجال الرياضي كما يراها أبو حليمة (2004) من خلال:

- أن الإدارة الرياضية ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة والمتداخلة والتـي تسعى الإدارة الرياضية لتحقيقها وبالتالي تسعي الإدارة الرياضية للوصول إلى أهـداف مشتركة على اختلاف مستوياتها الفردية والجماعية.
- تسعى الإدارة الرياضية إلى تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والمادية المتاحـة بمـا يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.
- تزيد الإدارة الرياضية من قدرة المؤسسة الرياضية على التكيف مع المتغيرات المختلفة التي يتميز بها العمل الإداري في المجال الرياضي.
- تساعد الإدارة الرياضية الناجحة على الارتقاء بمكانة وسمعة الهيئـة الرياضـية بـين المؤسسات المختلفة.

ويشير الربيعي(2006) إلى أن أهمية الإدارة الرياضية تتضمن ما يلي:

1. إعداد القيادات الرياضية المؤهلة فعلا لتحمل المسؤولية وبروح وثقة عالية.
2. خلق الظروف وتهيئة الإمكانات الضرورية واللازمة لتحقيق رعاية حديثة لجميع الرياضـيين والإداريين والفنيين العاملين وذلك بتوفير الفرص التي تساعدهم في تحقيق الأهداف التي يطمح كل منهم الوصول إليها.
3. - ضمان توفير الخدمات والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها بشكل يحفظ ديمومتهـا فـي جميـع الظروف وعلى كافة المستويات.

4. الاستمرار بعملية التطوير والتغيير وتقبل كل ما هو جديد التطورات العلمية المتلاحقة التي ينتهجها عالمنا المعاصر.
5. دراسة المشاكل وإيجاد الحلول اللازمة لتجاوزها من خلال دراسة مسبباتها وذلك لتوفير الراحة لجميع العاملين والرياضيين وخلق الأجواء الملائمة لتحقيق وتأمين رغباتهم واحتياجاتهم المتنوعة.
6. رعاية الرياضيين والمدربين والإداريين وأسرهم رعاية متكاملة حتى نستطيع بلوغ ما نريد على أحسن وأكمل وجه وذلك بإصدار تشريعات وقوانين تحقق لهم مستقبل أفضل مما يخلق في نفوسهم الاندفاع والرغبة في مواصلة العمل وبذل الجهود الاستثنائية لتحقيق أفضل الانجازات.
7. المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط الموضوعة من خلال التوجيه والإشراف وتسجيل الملاحظات ومن ثم تقويمها حتى يمكن على ضوئها وضع الخطط القادمة والتي يجب أن يتم التركيز فيها على الايجابيات التي رافقت تنفيذها وتجاوز السلبيات التي.

يتضح مما سبق أن نجاح الاتحادات والمؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها وطموحاتها يكمن في وجود إدارة فعالة تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة وتوظفها وفق ما يناسب بيئتها لزيادة نقاط القوة وتقليل المخاطر وتعزيز الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والتغلب عليها.

مفهوم الإستراتيجية: Concept Of Strategy

يعتبر موضوع الإستراتيجية على قدر كبير من الأهمية في الفكر الإداري, فمع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات والمنظمات فان العديد من هذه المنظمات تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والمنافسة ومن اجل تحقيق هذا الهدف من خلال وضع الصيغ والخيارات الإدارية الإستراتيجية التي يمكن استخدامها بما يلائم قدراتها ومواردها الاقتصادية والبشرية.

ويشير العطيات (2006) إلى أن المتتبع للمؤسسات الناجحة في الوقت الحاضر يلاحظ أهمية الرؤى الإستراتيجية ودورها في توجيه المديرين سواء كانوا من أصحاب الخبرة أم الجدد في مناصبهم في تحقيق أهداف منظماتهم أو مؤسساتهم وفق رؤى إستراتيجية محددة.

لقد ظهر مفهوم أو مصطلح الإستراتيجية في المجال العسكري وهي كلمة تعود أصولها إلى الكلمة اليونانية (استرا تجوس) وتعني القدرة على استخدام الجيوش في إدارة المعارك الحربية من اجل تحقيق النصر (الكيالي, 1981).

ويشير (1995) Fewer and Chaharbaghi الى أنها تعني (فن الحرب) .

وقد عرفها قاموس Websstres وقاموس El-mourid وقاموس Oxford على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة".(طه, 2007)

انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال المدني نتيجة ظهور المنافسة بين المؤسسات والمنظمات للاستفادة منه في تطوير علم وفن الإدارة.

وقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، فقد عرفها Luck & Brell (1968), بأنها "المخططات أو المفاهيم الرئيسة التي يستطاع بواسطتها إدارة موارد المؤسسة ومزاياها".

كما عرفها Ansoff (1995) بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

وعرف Thomas الإستراتيجية بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (الحسيني, 2000).

وعرفها (chandler) نقلا عن السلمي(1989) بأنها" تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف ".

ويعرفها ابن دهيش, وآخرون (2007) على أنها " فن وعلم تحديد القوى الأساسية القادرة على تحقيق الأهداف الكبرى، وأساليب تعبئتها وتحريكها لتحقيق الأهداف، فهي الأفكار والمبادئ الرئيسة التي تستخلص من النظر في المسائل الخاصة بمجال واسع نسبيا من مجالات الحياة".

ويرى القرشي (1428, هـ) الإستراتيجية بأنها " الخطة أو التوجيه طويل الأمد الذي يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على الرغم من تغير المواقف والظروف المختلفة".

من خلال الاطلاع على تعريفات الباحثين للإستراتيجية نستنتج أنها تؤكد على كونها وسيلة لتحقيق غاية وأهداف محددة وهي تعكس ضرورة الاهتمام بتخصيص الموارد اللازمة ونمط التعامل مع الظروف وأهمية اتخاذ القرارات, كما أنها تعكس أهمية التطابق ما بين رسالة وأهداف المنظمة في المجتمع, بمعنى أن الاستراتيجيات هي الآلية الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد انطلاقا من رسالة المؤسسة في المجتمع وموقفها التنافسي فهي توضح ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.

مكونات الإستراتيجية:

رغم الاختلاف بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل بما يلي:

- **الرؤية الإستراتيجية (Vision):** وصف مستقبل المؤسسة أو المنظمة وماذا تريد أن تكون محور فترة زمنية, فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها وحلمها المستقبلي وعادة تسعى الإدارة العليا إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في جمل تحمل بين ثناياها السبب الرئيس لوجود المنظمة وتعتبر ضرورية من أجل خلق حقائق مرغوب فيها مستقبلاً.)

وتجيب الرؤية عادة على السؤال التالي" :ماذا نرغب في أن نكون, ومن خصائص الرؤية الناجحة الوضوح والتماسك وقوة الاتصال والترابط والمرونة.(Digman, 1995)

- **الرسالة أو المهمة (Mission):** وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها في المستقبل القريب وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح السبب أو الغرض من وجود المنظمة بحيث تجيب على عدد من الأسئلة منها:

* لماذا وجدت المنظمة ؟.

* لمن تقدم المنظمة خدماتها أو منتجاتها ؟.

* كيف تؤدي المنظمة عملها وتقدم خدماتها ؟. المغربي (1999)

- **القيم(Values)**: هي التي تمثل روح وجوهر وسلوكيات الأفراد والمجتمع، ويستمد المجتمع قيمه من المبادئ السامية للدين الإسلامي، ومن القيم والتقاليد العربية الأصيلة وغير ذلك من مكارم الأخلاق والتي تضفى السعادة والرضا والقناعة على النفس، وتغذّى الروح بالقيم الروحيّة السامية. العارف (2002)

- **الغايات الإستراتيجية والأهداف Goals and Objectives**: تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية ، ويرى المرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. (المرسي وآخرون، 2003)

- **السياسات Polices**: تعرف السياسات على أنها الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف الرئيسية وتشمل التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة وبالتالي تحتاج هذه السياسات للأهداف والإستراتيجيات والبرامج ليتم تفسيرها وترجمتها إلى ارض الواقع، وهذه السياسات إما أن تكون مكتوبة أو شفهية أو معلنة أو سرية ثابتة أو متغيرة ...تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمرجعيات الثقافية للقائمين عليها. (العارف، 2002)

- **البرامج Programs**: تعتبر وسيلة لتحقيق السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة, ويمكن اعتبار هذه المصطلحات أنها ستقود إلى الارتقاء بأداء المنظمة وبمستوى الخدمات باعتبارها الهدف المنشود من الإدارة الإستراتيجية. (العارف, 2002)

متطلبات بناء الإستراتيجية:

حدد أبو قحف (1997) متطلبات بناء الإستراتيجية وحسن تنفيذها لارتباطهـا الوثيـق بقدرة المنظمات على تحقيق النجاح وذلك من خلال:

- تمثيل الغاية الوطنية للدولة ومنها تتبع الأهداف القومية للتنمية.
- تعكس السياسات العامة التي تحدد الأهداف.
- تصميم الخطة الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف القومية.
- تحدد دور ومسئولية كل قطاع من القطاعات المعنية.
- تتيح دراسة الإمكانيات المتاحة واللازمة لتنفيذ الخطة.
- تعطي الفرصة لدراسة احتمالات التطبيق والتنفيذ
- تراعي عمليات تقويم الخطة وتعديلها لأجل تطويرها.

الإدارة الإستراتيجية:

تقوم الإدارة العليا بوضع أهدافها الإستراتيجية في المنظمة بواسطة المديرين فـي تلـك الإدارة

حيث أن المدير يتمتع بنوع من القوة المستمدة من مصادر متنوعة للتـأثير فـي اتخـاذ القرارات وتحديد الأهداف بما يتمتع به من هذه القوى منفردة أو مجتمعة سواء كان مصدر القـوة من الهيكل التنظيمي في المنظمة أو قوة الشخصية، وقدرة المدير في التأثير على الآخرين لاتخـاذ القرارات وتحديد الأهداف (زيدية,2007).

يعرف (David) كما ورد في الماضي (2003) الإدارة الإستراتيجية بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

أما Kotler (2000) فقد عرفها بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية غايات وأهداف وإستراتيجيات للنمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة.

وهي مجموعة من القرارات تؤدي إلى صياغة إستراتيجية أو عـدة إسـتراتيجيات بعـد وضعها موضع التنفيذ تعمل على تحقيق النجاح الإستراتيجي تجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المنظمة (الركابي, 1999).

ويرى الدوري(2005) أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن:

1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها. 2- التحليل الاستراتيجي.

3- صياغة الإستراتيجية. 4- الاختيار الاستراتيجي.

5- تنفيذ الإستراتيجية. 6- تقويم الإستراتيجية.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تؤكد العارف (2002) ان الإدارة الإستراتيجية ضرورة لأنهـا تـؤدي إلـى رفـع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية, لذلك فان اهمية وجود الادارة الاستراتيجية يمكـن ان يحقق النتائج التالية:

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
- الحد من مقاومة التغيير.
- وضوح الرؤيا المستقبلية.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل.
- تدعيم المركز التنافسي.
- التخصيص الفعال للموارد والامكانيات.
- تدعيم الاداء وتحقيق النتائج المرضية.
- القدرة على احداث التغيير.

فوائد الإدارة الإستراتيجية:

يتفق كل من أبوبكر(2000), والعقاد (2005), والرويتع والبيز (2005) على ان فوائد الإدارة الإستراتيجية تشمل ما يلي :

1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

2- المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

3- تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

4- تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.

5- توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

6- تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

التخطيط الاستراتيجي:Strategic Planing

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة حيث من الصعب تصور منظمة تمارس نشاطها وتؤدي أعمالها بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية, إذ أن التخطيط يشير وبصورة محددة إلى الكيفية التي يجب أن نتعامل مع المستقبل من خلالها, فاهتمام الإدارة بالمستقبل لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الذي يتطلب بدوره الرؤية الثاقبة والغايات والأهداف الواضحة وتوقع الأحداث والاستعداد للطوارئ وتوقع المهام والأنشطة وتقديم الصورة الدقيقة عن تتابع الأنشطة في شكل تنظيم يقود لتحقيق الأهداف, وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولا وبشكل موضوعي وبناء على بيانات تمثل حقائق وليس أراء واتجاهات شخصية, ويمكن تلخيص تلك العملية في كلمات استفهامية محددة مثل : متى؟ وكيف؟ وماذا سيكون عليه الحال في المستقبل؟. (الصيرفي, 2008).

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه نشاط إداري يتم من خلاله صنع صورة ذهنية مستقبلية قابلة للتنفيذ من خلال أهداف وغايات تطمح الإدارة إلى تحقيقها وفقا للمعطيات والمعلومات التي تساعد على التنبؤ الصحيح في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة لتنفيذ تلك الخطة (Kan, G, M. and Al Burki, E.A. 1993).

يشير حجازي(2002) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي تستخدمها المؤسسة لرؤية مستقبلها وتطوير الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية وبالتالي فهو يهتم بتحديد مهمة المؤسسة ورسالتها Mission بوضوح وكذلك بيان الرؤية Vision

الخاص بها ووضع الأهداف العريضة التي تسعي إلى تحقيقها, بالإضافة إلى الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف, وذلك في ضوء الظروف الداخلية والخارجية في محاولة لاستغلال ما يتاح لها من فرص وتجنب ما تنطوي عليه من مخاطر.

كما يؤكد إدريس, ثابت والمرسي, جمال, (2003) أن تحديد المفاهيم الأساسية لعملية التخطيط يعد المرحلة الأولى في التخطيط الاستراتيجي وهي الرؤية والرسالة والقيم والأهداف, من خلال ما تود المؤسسة أن تكون عليه عندما تكبر أو ما تريد أن تحققه في المستقبل, وذلك من خلال التعرض لعدة قضايا إستراتيجية يأتي في مقدمتها:

- ما هي رؤيتنا المستقبلية بالنسبة للمنظمة؟.
- ما هو الاتجاه الذي يجب أن نسلكه؟.
- ما هو نوع النشاط الذي يجب أن نزاوله وما هو نطاقه ؟.
- ما هي طبيعة التغيرات التي نواجهها الآن؟.
- ما هي اتجاهات النمو التي يجب أن نسلكها حاليا؟.

انطلاقا من التعاريف السابقة يرى الباحث ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تتمثل في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها استنادا إلى إجراءات المسح الميداني للتعرف على الفرص المتاحة من اجل تطوير خدماتها والبرامج التي تمكنها من التميز وتحقيق الانجاز.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد أصبح من الضروري استخدام التخطيط الاستراتيجي لتكون المنظمات أكثر قدرة وكفاءة وفاعلية, حيث تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كما يراها عبد الفتاح (1999) في كونها تعمل على:

- تحديد الرسالة والرؤيا والأهداف والغايات للمؤسسة.
- زيادة الكفاءة والفاعلية.
- ضمان وجود الرقابة والمتابعة المستمرة.
- تحديد الوقت والتكلفة لكل عملية.
- عنصر بناء إستراتيجية الجودة التنافسية.
- عنصر حيوي هام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عاملا مهما لتجنب الأعمال والتكاليف غير الضرورية, إذ يساعد الإدارة وعلى مختلف المستويات التنظيمية والإدارية للمنظمة على التركيز على الأهداف الإجمالية للمنظمة, من هنا تبرز فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتي منها ما يلي: (Thompson, 1990)

1- الاقتصاد في استخدام الموارد حيث أنها تستخدم وفقاً للطريق المرسوم وتحقيق الأهداف.
2- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
3- القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.
5- القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب.
6- يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المنظمة.

العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

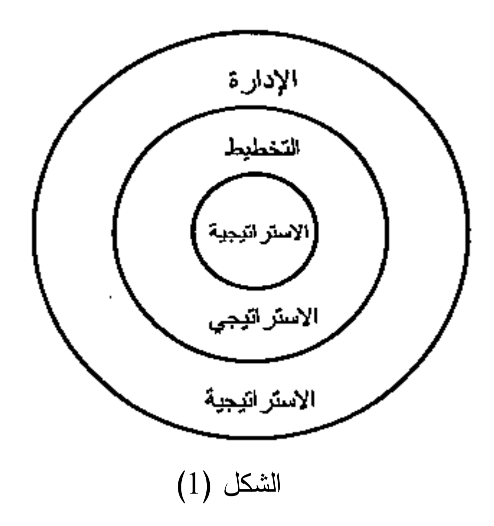
يعتبر التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أسلوبين منظمين للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير, وكلاهما مهم فهما يساعدان المنظمة على الفرص المتاحة والعمل على استغلالها, كذلك التعرف على التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها والتقليل منها, كما يساعدان المنظمة في التعرف على نقاط القوة والضعف وتحليلها وذلك لاتخاذ قرارات إستراتيجية بنظام عقلاني وواقعي (العفيف, 2005).

ويؤكد ياسين (2002) أن علاقة الارتباط بين المفهومين تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي, وتوسيع لنطاقه واغناء لمحاوره, والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية بحد ذاتها, لان الإدارة الإستراتيجية تعني إدارة التغير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية, وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت.

وتضيف سمردلي (2000) أن هدف التخطيط الاستراتيجي النهائي هو وضع الخطة أما الإدارة الإستراتيجية فتتضمن التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تطوير آليات تنفيذ الاستراتيجيات.

وقد ذكر Digman (1995) أن التخطيط الإستراتيجي يصف الأنشطة الدورية التي تتخذها المنظمات للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية, بينما الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتضمن محاولات المنظمة للتوائم مع البيئة المتغيرة بأفضل طريقة ممكنة.

بناء على ما سبق فان الإدارة الإستراتيجية تعتبر أوسع واشمل من التخطيط الاستراتيجي, فهي تحتوي العمليات الإدارية جميعها بما فيها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على القرارات الإدارية (الفرحان والسكر, 1995).



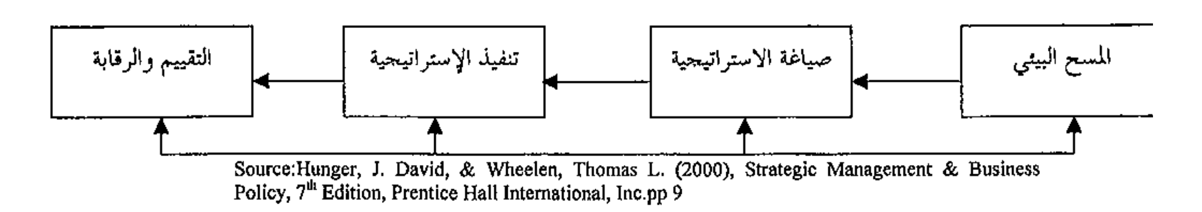
الشكل (1)

يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية سمردلي (2000)

النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية:

تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من الإدارة العليا الى المستويات الدنيا فيها, كما تتطلب توفير المعلومات اللازمة لذلك والطرق التي تمكن من التنبوء بالمستقبل واليات لتقييم كل من موارد المنظمة والبيئة المحيطة بها, كما انه في نفس الوقت لا يمكن أن تكون عملية بناء الإستراتيجية عملية عفوية اوغير مقصودة, فهي تتطلب عدد من المراحل التي يجب المرور بها وهذه المراحل تتكون من إجراء المسح أو الدراسة لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة, مرحلة صياغة الإستراتيجية, مرحلة تنفيذها,

وأخيرا عملية التقييم والرقابة, وتعرف هذه المراحل بالنموذج الأساسي لـــلإدارة الإســـتراتيجية (Wheelen & Hunger, 2000)



الشكل (2)

يوضح النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية

مراحل تكوين الإستراتيجية:

تمر عملية تكوين الإستراتيجية بمراحل وخطوات متعددة, تعتبر مهمة وضرورية, وذلك لتطوير فهم شامل ودقيق للوضع العام للمنظمة, لتحقيق نجاح الإستراتيجية عند التنفيذ وهذه المراحل كما يلي.

أولا: الاستقصاء أو المسح البيئي Environmental Scanning

وهي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة, وتهدف هـــذه العمليـــة إلـــى تحديـــد العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجيـــة للمنظمـــة والتـــي تـــساهم فـــي تحديـــد مـــستقبل المنظمة.(Wheelen & Hunger,2000)

ويشير عوض (1999) إلى ان عملية المسح البيئي تمر في مرحلتين هامتين هما:

1. تحليل البيئة الخارجية: External Environment

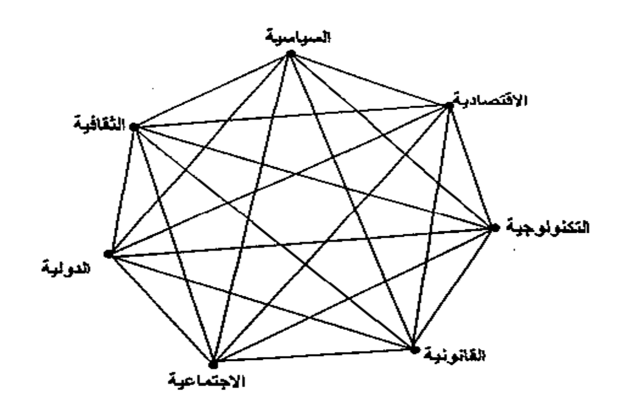
وهي أن تحليل البيئة الخارجية يهتم برصد ما يحدث في البيئة من تغيرات ايجابية أي فـــرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة حيث تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتحتوى البيئة الخارجيـــة علـــى عنـــصرين أو مجموعتين هي: فياض وآخرون(2010)

أ- **البيئة العامة: General Environment**

تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- **البيئة الخاصة أو بيئة العمل: The Task Environment**

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية



الشكل (3)

البيئة الخارجية وتشابك متغيراتها وعواملها (ياسين, 2000)

2. تحليل البيئة الداخلية Internal Environment

وهي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية اكبر وأدق وهي تعنى بتجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين, حيث تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من:

- **الهيكل التنظيمي Structure :** ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.
- **الثقافة Culture :** وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة
- **الموارد Resources :** وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية Strategic Formalization

يتطلب إعداد وصياغة الإستراتيجية وضع الخطط طويلة الأجل للمنظمة, لذا فهي تتضمن صياغة كل من الرؤيا الإستراتيجية, رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها, ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال, وذلك لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوة والضعف من خلال ما يعرف بتحليل (SWOT), وهو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

S: Strength، W: Weakness، O: Opportunities، T: Threats

وهو أحد أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي، وهو يقوم بتحليل أوضاع المؤسسات وتحليل بيئة العمل الداخلية وارتباطها بالبيئة الخارجية (التنافسية) من موردين ومنافسين وعملاء وقوانين وغيرها, ويتميز التحليل الاستراتيجي بشموليته لكل ما هو مؤثر في طبيعة عمل المؤسسات, ولعل هذا هو سر انتشاره الواسع في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث لا تخلو الخطة الإستراتيجية من هذا التحليل المتكامل (Daft, 2004).

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية Implementation Strategic

هي ترجمة وتحويل الاستراتيجيات والسياسات إلى خطط تشغيلية أو تنفيذية متنوعة في طبيعتها ومداها الزمني, وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل لدعم تنفيذ الإستراتيجية, بالإضافة إلى وضع البرامج والموازنات والسياسات والإجراءات والقواعد التي يمكن تنفيذها تطبيق الإستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف.ويتطلب عملية تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية الخطوات التالية: (القطامين, 1996).

- وضع البرامج التنفيذية: وهو نص يحدد النشاطات المختلفة والمطلوبة لانجاز وظيفة محددة.
- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي وتتضمن الكلفة التقديرية التفصيلية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.
- الإجراءات التنفيذية : وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفا مفصلا.

رابعا: التقييم والرقابة Evaluation and Control .

يتطلب نجاح عملية الرقابة الإستراتيجية وجود نظام رقابي قادر على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة, حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد إجراءات التصحيح، وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وان يكون شاملاً يغطي جوانب الأنشطة الحيوية المهمة كافة، وأن يتسم بالتوازن، بحيث تجري فيه إعداد معايير ومؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي (المالي وغير المالي), وقياس الأداء للتحقق من مطابقته مع الخطة الإستراتيجية. (Wheelen & Hunger, 2006)

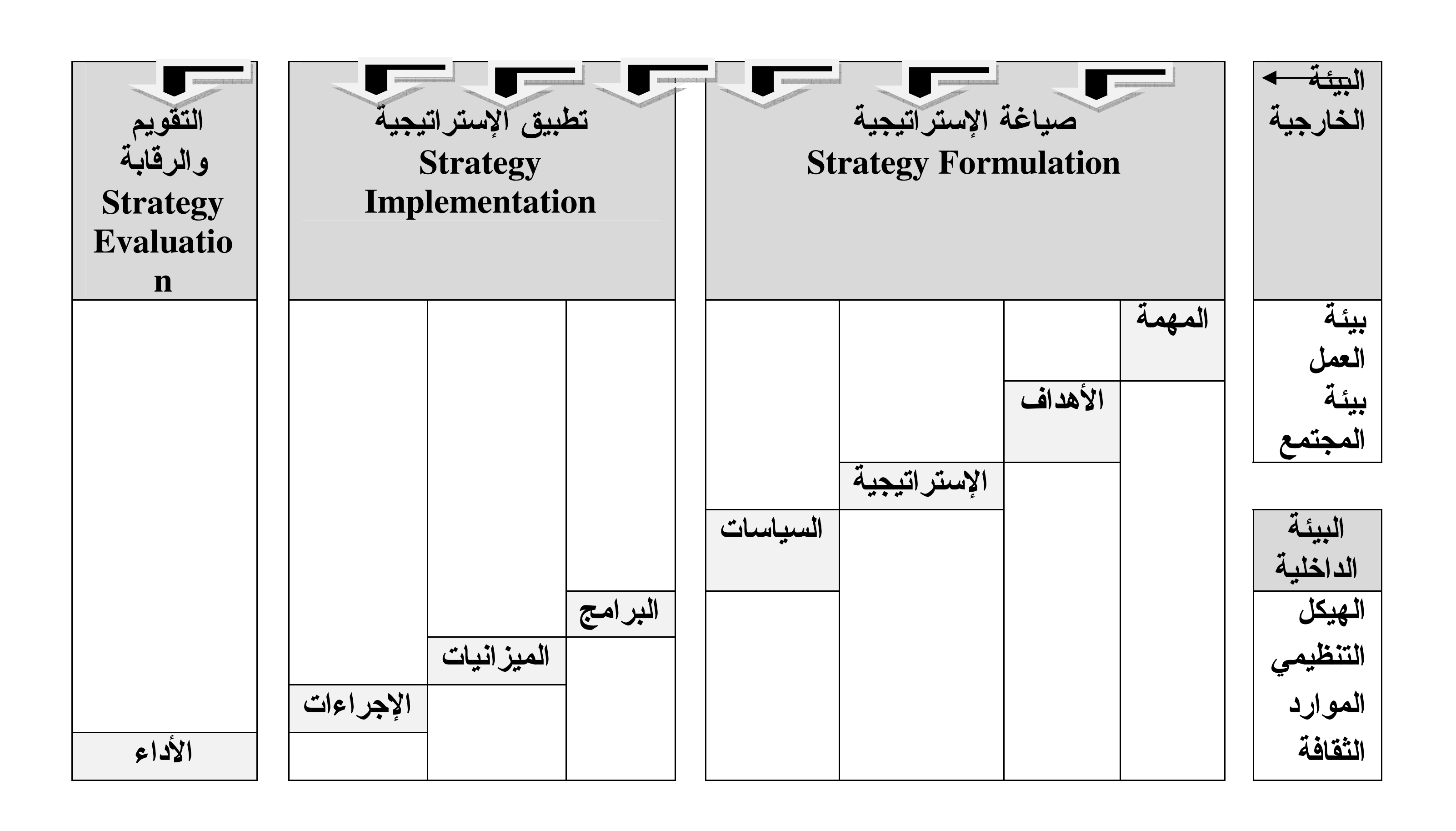
ويرى (Wheelen & Hunger, 2000) أن مستويات الرقابة الإستراتيجية تتمثل في ثلاث مستويات:

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي:Strategic Control وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة والمتعلق بالمجتمع الذي تخدمه وتطلعاتها المستقبلية.
2. الرقابة على المستوى التكتيكي:Tactical Control وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط والتأكد من أن النتائج الفعلية متطابقة مع الأهداف الموضوعة.

وفيما يلي توضيح لنماذج ومراحل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي الأكثر شيوعًا وشمولية.

الرقابة على المستوى التشغيلي: Operational Control وتتعلق بإحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة الأجل.

ويظهر الشكل (4) احد النماذج لمختلف المراحل التي تمر فيها الإستراتيجية من مرحلة التحليل إلى آخر مرحلة في البناء الاستراتيجي.



الشكل(4)

نموذج(Wheelen & Hunger, 2006) للإدارة الإستراتيجية

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن الإستراتيجية هي خطة واضحة المعالم تتخذ فيها الأهداف والسياسات والإجراءات في وحدة متسلسلة تأخذ بالاعتبار البيئتين الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والخارجية (الفرص والتحديات) لمواجهة التغيرات البيئية في المنظمة.

الإستراتيجية في المجال الرياضي:

يعتبر تحقيق النجاح والتفوق في المجال الرياضي من التحديات الكبيرة التي تواجه العاملين خاصة الإدارة العليا, والتي يقع على عاتقها نجاح أو فشل المنظمة التي يديرونها, وذلك في ظل زيادة حدة التنافس الهائل الذي طرأ على مختلف أنواع وأشكال الرياضة, والتي تتطلب العقلانية الذكية من قبل المسئولين في الإدارات العليا, لمواكبة هذه التطورات للمحافظة على استمراريتها وزيادة فرص نجاحها, من خلال العمل وفق منهج اداري يتبنى اعتماد التخطيط الاستراتيجي وإدارة إستراتيجية, كونها تنطلق من تحليل واقعي لبيئة العمل وظروف التغير.

ويعرف ايرش Erich (1992) نقلا عن الزعبي (2008) الإستراتيجية كما جاء في قاموس علم الرياضة بالنظام المحكم من الخطط التنفيذية وبدائلها, والتي تتضمن الخطط المتوسطة المدى والطويلة المدى, للوصول إلى الغايات المتعلقة بالجهد التنموي, وللاستراتيجيات مستويات فمنها على صعيد الأندية أو المدارس أو الدول, ويهدف إلى تحسين مستوى النادي أو اكتشاف المبدعين أو المتميزين رياضيا أو نشر مفهوم مثل حركة الرياضة للجميع.

عناصر الإدارة الإستراتيجية في المجال الرياضي:

تم تحديد العناصر الإستراتيجية التي ينبغي أن تتوفر لدى إدارة المؤسسة الرياضية والتي حددها الشافعي(2007) حتى تتمكن من القيام بأداء أعمالها وتطبيق المنهج الاستراتيجي في إدارتها وهي:

1. الرؤية المستقبلية للمؤسسة الرياضية " رسالة المؤسسة".
2. أهمية رسالة المؤسسة الرياضية في المجتمع.
3. وضع الأهداف الرئيسية والغايات (الأهداف الفرعية) للمؤسسة الرياضية.
4. ربط المؤسسة الرياضية بالبيئة المحيطة.
5. تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة الرياضية.

6. اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
7. الاهتمام بالإدارة العليا وتصرفاتها المتعلقة بالمؤسسة الرياضية.

التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي:

يشير الشافعي (2007) إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي هو عملية متكاملة لتحليل الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة الرياضية وظروف المنافسة والأسواق والمستفيدين وظروف المؤسسة الداخلية لإعداد خطة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة, بينما الإدارة الإستراتيجية في المجال الرياضي هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها المنشودة.

عناصر التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي:

قام الشافعي (2007) بتحديد العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي وأجملها فيما يلي:

1. تحديد الرسالة والأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية(الثانوية) للمؤسسة الرياضية لتوضيح أسباب تواجدها وما يجب أن تقوم به للمجتمع, والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
2. تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف و البيئة الخارجية الفرص والتحديات للمؤسسة الرياضية) باستخدام مصفوفة "SWOT" والتي تتكون من :

- بيئة الهيكل التنافسي للمؤسسة(الإنتاج).
- تحليل البيئة الوطنية للمؤسسة ومدى تنافس الأنشطة الرياضية وخدماتها في السوق العالمي.
- البيئة الكلية للمؤسسة الرياضية (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والقانونية والدولية والتكنولوجيا المتقدمة).

3. اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل من :

- إستراتيجية المستوى التشغيلي (الوظائف).
- استراتيجيات مستوى النشاط (الأنشطة والخدمات الرياضية).
- استراتيجيات على المستوى العام.

- استراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل.

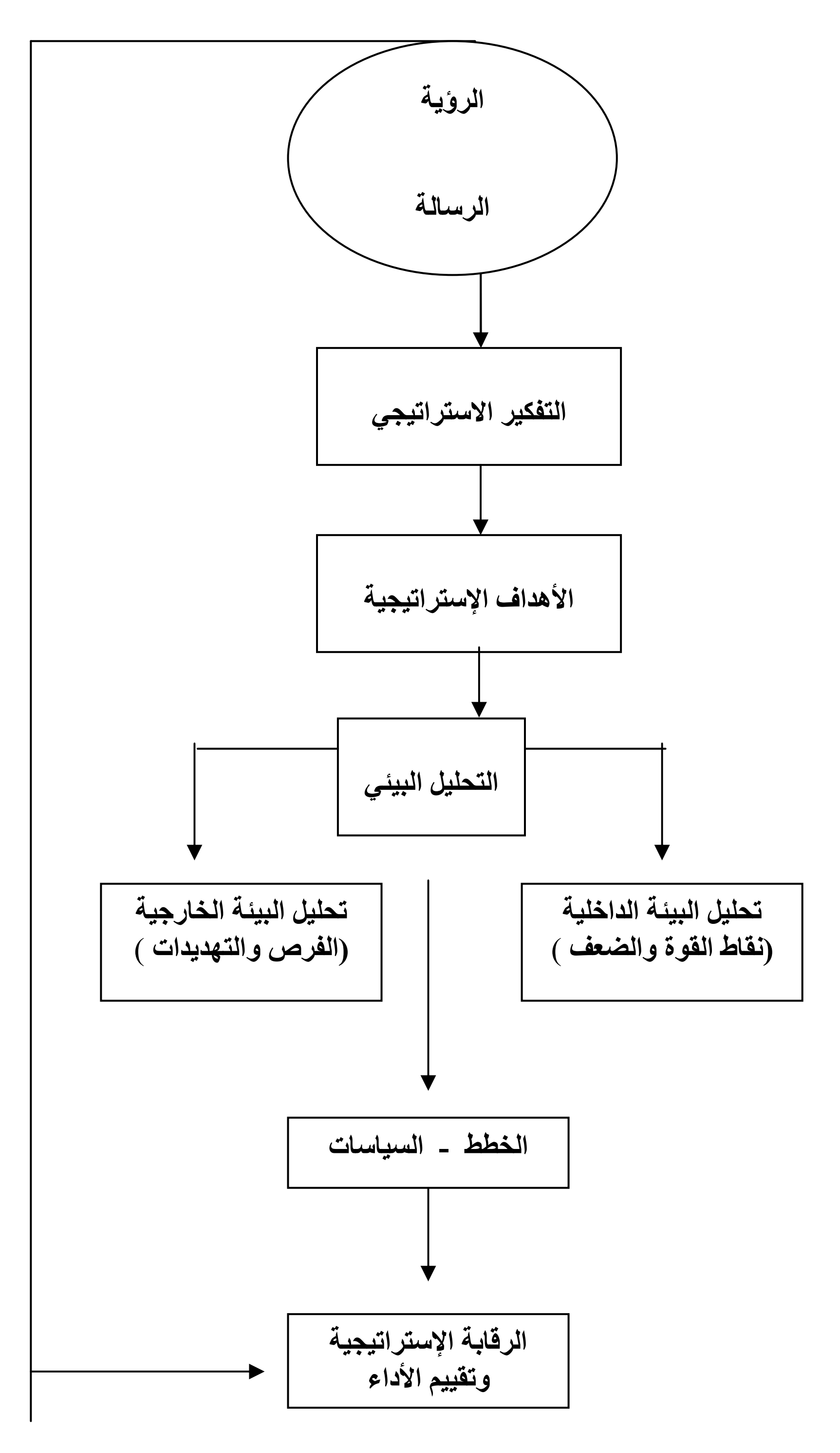
4. تطبيق الإستراتيجية بالمؤسسة الرياضية من خلال :

- تصميم نظم الرقابة.
- تحقيق الانسجام بين الإستراتيجية والهيكل ونظم الرقابة.
- تصميم الهيكل التنظيمي.

5. إدارة التغيير الاستراتيجي من خلال التغذية الراجعة, حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة, ومحور الانتهاء من تنفيذ الإستراتيجية ترتد هذه المعلومات على مستوى المؤسسة من خلال دورة التغذية.

عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي:

يعد التخطيط الاستراتيجي احد المداخل الهامة لمواجهة المتغيرات من خلال اتخــاذ القــرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف لتنفيذ أهداف المنظمة والارتقاء بالمنظمة الرياضية والشكل (5) يوضح **عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي.**



الشكل(5)

نموذج لعناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي (عيسى, سهى ورضوان محمد, 2009)

أهمية استخدام الإستراتيجية في المجال الرياضي:

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجيات في المنظمات والمؤسسات المختلفة بحسب رأي الباحث فقد أصبح استخدام النهج الاستراتيجي في إدارة المنظمات والمؤسسات الرياضية من الضروريات الأساسية لنجاحها, نظرا للمنافع والفوائد الكبيرة التي تحققها وذلك من خلال تطوير منهجيات واليات العمل والتشخيص الفعلي والواقعي والدقيق للمشكلات التي تواجهها, نظرا للتأثير الايجابي لهذه الاستراتيجيات على أداء المنظمات والمؤسسات وإجراء التغيير المنشود فيها.

ويرى الباحث أن العمل الإداري في المجال الرياضي أصبح شانه شان العمل في المؤسسات والمنظمات الأخرى, والتي تطالب بان تقوم بإدارة أعمالها بكل كفاءة وشفافية وتحرص على ديمومة ونمو مؤسساتها والمحافظة على صورتها وتميزها, ونظرا لتزايد الإدراك لمكانة وأهمية أن تكون المؤسسات الرياضية فاعلة في المجتمع, ولأهمية الرياضة على مختلف المستويات بات من الضروري والملح على المؤسسات والاتحادات الرياضية تطوير الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة والتي ترقى بانجازاتها وفاعليتها وتحقق لها التوسع والانتشار من خلال وضع أسس واضحة لأهداف مدروسة وقابلة للتحقيق وضمن إطار زمني بحيث يقوم جميع العاملين ومن مختلف المستويات الإدارية بتنفيذ أعمالهم وفقها, للوصول إلى الأهداف والغايات المراد تحقيقها كما يراها الجميع.

ثانيا: الدراسات السابقة:

حظي البحث العلمي في مجال بناء وتطبيق الاستراتيجيات في المجال الرياضي بقليل من الاهتمام مقارنة بما حصل في المجالات الإدارية والتنموية والاقتصادية والاجتماعية, ويحتوي هذا الفصل عرضا لمجموعة من الدراسات المشابهة والمرتبطة بموضوع الدراسة والتي استطاع الباحث الحصول عليها في البيئة العربية والأجنبية, وقد تم تناول هذه الدراسات من خلال الجوانب الثلاثة التالية التي ركزت عليها:

- الدراسات السابقة في مجال الإستراتيجية.
- الدراسات السابقة في مجال الإدارة والتطوير الإداري.
- الدراسات السابقة في مجال الجمباز.

أولا: الدراسات العربية السابقة في مجال الإستراتيجية

لقد تناول مضمون الدراسات بشكل عام اثر العوامل الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية, كما تناولت تحليل آليات وبناء الاستراتيجيات وأكدت نتائج الدراسات على مزايا وجود استراتيجيات موجهة للعمل, ومن هذه الدراسات:

دراسة العبيدي (2009) بعنوان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع, وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث قامت بجمع ومعالجة وتحليل آراء (30) مديراً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لشركة العبيكان للأبحاث والتطوير في حين تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير, ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم, تم جمع البيانات عن طريق استبانه تم تصميمها كأداة لقياس لنموذج العوامل الإستراتيجية, استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية, توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري.

أما دراسة محمد (2009) فكانت تحت عنوان واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن, استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة, والاستبيان كأداة لجمع البيانات, تكونت عينة الدراسة من (107) عضوا من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الاولمبية في الأردن واليمن, تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كأساليب إحصائية, أظهرت النتائج ان الاتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة, أما درجة مواجهتها للمعوقات فهي بدرجة متوسطة, أما الاتحادات الرياضية اليمنية فقد اظهرت النتائج إنها تمارس التخطيط الاستراتيجي بصورة متوسطة, كما أنها تواجه المعوقات بدرجة متوسطة ايضاً.

دراسة الزعبي (2008) بعنوان بناء إستراتيجية مقترحة للرياضة للجميع في جامعة البلقاء التطبيقية, استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة, والاستبيان كأداة لجمع البيانات, تكونت عينة الدراسة من (813) من طلبة الجامعة و (43) من الأساتذة والعاملين في مجال الأنشطة الرياضية والنشاطات الطلابية, استخدم الباحث المنهج الوصفي, كما استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات للدراسة وجمع البيانات, وقد استخدمت المعالجات الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والنسبة المئوية, ودلت

النتائج إلى أهمية وجود إستراتيجية للرياضة للجميع في جامعة العلوم التطبيقية وتعميمها على الجامعات الأردنية الأخرى.

وتعد دراسة طه الأقرب للدراسة الحالية (2007) والتي جاءت بعنوان بناء إستراتيجية لتطوير لعبة الكرة الطائرة في الأردن, وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة, تكون مجتمع الدراسة من أصحاب الخبرة والرأي في المجال الرياضي ومن(644) من أركان اللعبة, بلغت عينة الدراسة (288) فردا, وتم جمع البيانات عن طريق استبانه تم تصميمها كأداة للقياس, واستخدمت المعالجات الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والنسبة المئوية, أظهرت النتائج إلى حاجة اللعبة إلى إستراتيجية لإدارة شؤونها, كما بينت المعوقات والمتمثلة في عدم وجود مدارس لصغار الكرة الطائرة, وضعف الدعم المادي, ومن أهم توصيات الدراسة, التأكيد على الأخذ بإستراتيجية لتطوير لعبة الكرة الطائرة في الأردن, مع ضرورة توفير الإمكانات اللازمة لتنفيذ البرامج والخطط.

دراسة العفيف (2005) جاءت بعنوان العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية, استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة, والاستبيان كأداة لجمع البيانات, تكونت عينة الدراسة من (227) مديرا, استخدم الباحث المنهج الوصفي, والاستبيان كأداة لجمع البيانات, توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وبين العامل التابع, كما أن اتجاهات أفراد العينة كانت ايجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

ومن الدراسات الوطنية الأردنية التي قام بها المجلس الأعلى للشباب في الأردن وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF) (2004), إعداد مشروع الإستراتيجية الوطنية للشباب للأعوام (2009/2005), وقد هدفت الإستراتيجية من حيث البناء إلى تطوير رعاية الشباب وتنميتهم وتحقيق طموحاتهم؛ من خلال تحويل السياسات والخطط والبرامج التي تعمل على ترجمة الإطار العام إلى واقع ضمن مشروع تطوير قطاع الشباب استجابة لمطلب وطني, حيث ركزت الإستراتيجية على تحقيق تسعة محاور شمولية متكاملة هي محور الشباب والمشاركة, محور الشباب والحقوق المدنية والمواطنة, محور الشباب والأنشطة الترويحية ووقت الفراغ, محور الشباب والثقافة والإعلام, محور الشباب وتكنولوجيا المعلومات والعولمة, محور الشباب والتعليم والتدريب,

محور الشباب والعمل, محور الشباب والصحة, محور الشباب والبيئة, وقد أكدت النتائج على أهمية تطبيق الإستراتيجية وأهمية المحاور ودورها في تطوير ورعاية الشباب.

دراسة الخولي والشافعي (2005) والتي جاءت بعنوان إستراتيجية مقترحة لتطوير الرياضة العربية المدرسية, هدفت إلى البحث عن محاولة منهجية لرصد واقع الرياضة العربية المدرسية, وبناء نموذج إستراتيجية مقترحة للرياضة العربية المدرسية, استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي, تم تطبيق أدوات جمع البيانات على (15) دولة عربية من خلال الاستبيان البريدي, على عينة مقدارها (1637) تمثل (1118) معلما ومعلمة و (519) موجه وموجهة في مجال التربية البدنية, دلت نتائج الدراسة أهمية تطبيق الإستراتيجية من خلال توحيد العرب استنادا على العوامل المشتركة للأمة العربية, وحث الدول العربية على ترتيب أهدافها وفقا لخصائص المجتمع وثقافته, وتبني طريقة المراكز المنظمة لتصميم المنهج, وتبني نماذج المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف.

وجاءت دراسة قشطه (2004) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة, وذلك للتعرف على السياسات, الإمكانات المادية, الإمكانات البشرية, الإجراءات التنفيذية الفعلية, والبرامج الزمنية الموضوعة من قبل هذه الاتحادات, اشتملت عينة الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية, و رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية, بلغت عينة الدراسة (50) عضوا, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, استخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان أدوات لجمع البيانات, واستخدمت المعالجات الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والنسبة المئوية, دلت النتائج إلى عدم قابلية تعديل أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية كل فترة زمنية, والى عدم وجود برامج مدروسة لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي.

دراسة برجاس (2003) بعنوان إستراتيجية للتربية الرياضية للمرحلة الابتدائية في جمهورية مصر العربية, والتي هدفت إلى وضع قواعد معرفية وواقعية من خلال بناء مضامين تتعلق بالأهداف والبرامج والإمكانات الخاصة بالمعلمين, استخدم الباحث المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية, كما استخدم المقابلة الشخصية والاستبيان كأداة لجمع البيانات, دلت النتائج إلى أن أهم مبادئ الإستراتيجية وجود إستراتيجية فلسفية تتضمن عناصر التخطيط والتنسيق

والتنظيم والتعاون بين كافة المؤسسات المشرفة على الأنشطة الرياضية, وتبادل المعلومات وإتباع المنهج العلمي لإدراك التطوير المطلوب من خصائص الإستراتيجية.

أما دراسة عامر (2001) فقد جاءت بعنوان بناء إستراتيجية مقترحة للحركة الكشفية في جمهورية مصر العربية, للتعرف على الوضع الحالي للحركة الكشفية وكيفية تطويرها, ووضع هيكل إداري وإرشادي موحد في وزارة الشباب في مصر, تكونت عينة الدراسة من (15) مسئولا عن الحركة الكشفية ومن (52) مسئولا عن الحركات الكشفية في مديريات الوزارة, ومن (120) مسئولا من طلائع الحركة الكشفية, ومن (12) من قادة الفرق الكشفية, استخدم الباحث المنهج الوصفي, كما استخدم المقابلات الشخصية والاستبيان كأدوات للدراسة, دلت نتائج الدراسة إلى أهمية بناء إستراتيجية تحتوي على نقاط محورية تتعلق بالأهداف والسياسات الإدارية والميزانية والخطط ونظم التوجيه والرقابة والتقييم وتحديد هيكل إداري تنظيمي.

دراسة مطر(1993) بعنوان بناء إستراتيجية للرياضة بالكويت, فقد هدفت إلى التعرف على النظام الاجتماعي الكويتي وتحديد عناصر الواقع التنفيذي للبرامج الرياضية, حيث تكونت عينة الدراسة من (120) من القيادة الفكرية ومن (12) خبير في التربية الرياضية ومن (454) معلما ومعلمة في التربية الرياضية, واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي, وتحليل الوثائق والسجلات والمقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات, حيث أظهرت نتائج الدراسة أهمية وضرورة وضع إستراتيجية للرياضة بالكويت وذلك من خلال بطارية تشمل عناصر محددة من حيث الأهداف,المناهج, البرامج, ومقومات التطوير بهدف تطوير التربية الرياضية في دولة الكويت.

الدراسات الأجنبية في مجال الإستراتيجية:

وفي الدراسات الأجنبية في مجال الإستراتيجية فقد ركز مضمون هذه الدراسات على الاستراتيجيات الرياضية المتبعة في بعض الدول الأجنبية, وعلى دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرياضية وعمليات تطوير وتقيم الأداء للمحترفين ومن هذه الدراسات:

دراسة (Watkins) 2008, جاءت تحت عنوان الإستراتيجية الرياضة المتبعة في النرويج, فقد بينت كيفية إظهار ونشر وتطوير الرياضة في النرويج, من خلال توضيح الصورة والنظرة الكبرى للرياضة, وكيف يمكن أن تقود الإستراتيجية إلى مستويات محلية وعالمية, وقد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي, كما استخدمت المسح الميداني والاستبانة كأدوات للدراسة, حيث تعتبر الإستراتيجية الرياضية النرويجية بمثابة خطة توضح كيف يمكن للأهداف والغايات الكبرى المراد تحقيقها والتي تخص المؤسسات النرويجية أن تكون عامل ربط متبادل مع الجهات المختلفة لتطوير الرياضة.

دراسة جينج, وآخرون, (Geng, et al. 2003) بعنوان تطوير استراتيجيات لرعاية الأنشطة والفعاليات الرياضية في العاصمة الصينية, وقد جاءت هذه الدراسة كونها مرشحة لاستضافة دورة بكين 2008 للألعاب الاولمبية, وقد استخدم المنهج الوصفي, كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة, و بلغت العينة (180) من العاملين في المواقع الإدارية والتنفيذية في المؤسسات والشركات التجارية, وقد أظهرت النتائج تردد الشركات والمؤسسات التجارية في دعم المؤسسات الرياضية في الصين بسبب عدم وجود صورة واضحة عن أهمية رعاية ودعم الأنشطة والفعاليات الرياضية وعدم الانفتاح في هذا المجال.

دراسة هنت Hunt (2000) جاءت بعنوان الإستراتيجية الرياضية للحكومة البريطانية والقرارات المطلوبة للتطبيق, وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي, كما استخدمت المسح الميداني والاستبانة كأدوات للدراسة, حيث أوضحت الدراسة الحاجة الملحة للحكومة البريطانية لوضع إستراتيجية وطنية قادرة على التعامل مع التفاوت والتباين الظاهر بين مناطق مختلفة في بريطانيا فيما يخص موضوع الرياضة, وذلك من خلال تشجيع اكبر عدد من المواطنين على المشاركة في النشاطات الرياضية المختلفة طوال حياتهم, مما يساهم في خلق نمط حياتي صحي وتواصل اجتماعي بين المواطنين, والذي بدوره سوف يدعم من تعزيز الفرص الاقتصادية وحل كثير من المشكلات الاجتماعية وفي مقدمتها الجريمة, كما ركزت الدراسة على أهمية توفير المجمعات الرياضية في مختلف المناطق وعقد العديد من الأنشطة والفعاليات ولمختلف الأعمار, كذلك أكدت على إنشاء مجلس أعلى للرياضة في كل منطقة تكون مهمته الإشراف على ومتابعة الأعمال والنشاطات ووضع الاقتراحات الخاصة بكل نشاط رياضي لهذه المجمعات.

دراسة سميث Smith (1998) بعنوان تطوير الإستراتيجية في المعاهد المتوسطة المدرسية في كندا, حيث هدفت الدراسة تطوير الأداء الرياضي في المعاهد المتوسطة والمدارس من خلال بناء إستراتيجية تساهم في رفع مستوى الطلاب والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم حيث استعانت الدراسة بخبراء وقياديين ومشرفين ومعلمين, وتوصلت الدراسة إلى تطوير وبناء

إستراتيجية عمومية تتناول محاور مختلفة مثل الهيكل البنائي وخطط التحديث طويلة الأمد, وذلك لتحقيق مستوى عالي من اللياقة البدنية والصحية من خلال الأنشطة الرياضية.

أما دراسة كريمدس (Kriemadis,1997) فقد جاءت تحت عنوان استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي في أقسام الجامعات الرياضية المشاركة في أل (NCAA)الفئة الأولى, وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية التي تعيق الأقسام الرياضية المذكورة عن المشاركة في أنشطة التخطيط الاستراتيجي, وتكونت العينة من العدد الكلي للأقسام الرياضية في ال (NCAA Division I-A) حيث يبلغ عددهم (106), ونتيجة لعدم توفر طريقة معتمدة لقياس أنشطة التخطيط الاستراتيجي في الأقسام الرياضية, فقد تم بناء الاستبيان بناءً على البحوث والدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي, وعلى المقترحات التي تم تقديمها من قبل لجنة الخبراء, و قد أظهرت النتائج أن(43.3%) من الأقسام الرياضية تم تصنيفها على أنها تطبق التخطيط الاستراتيجي, كما أظهرت أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية والوقت, واقترحت الدراسة بناء نموذج لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: الدراسات السابقة في مجال الإدارة والتطوير الإداري.

ركز مضمون الدراسات في هذا المجال على توفير متطلبات الإدارة والكفايات الإدارية المرتبطة بها, كما تناولت مقترحات للتطوير الإداري, وأجمعت الدراسات على أهمية امتلاك الادارين للمهارات والكفايات الإدارية المرتبطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وفلسفتها ومن هذه الدراسات:

دراسة سعادة (2006) بعنوان بناء مقياس لمستوى التفكير الاستراتيجي وآخر لأنماط اتخاذ القرار والتعرف على العلاقة بينهما لدى القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية, وقد اشتملت عينة الدراسة على كل مجتمع الدراسة المكون من القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية الاولمبية, حيث بلغ (182) عضوا, كما بلغ عدد الاتحادات عشرون اتحادا, استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة, والاستبيان كأداة للدراسة, واستخدمت المعالجات الإحصائية المناسبة, وقد أظهرت النتائج أن القيادات الرياضية تستخدم أنماط متعددة في اتخاذ القرار, ودلت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الاستراتيجي أو اتخاذ القرار ومتغيرات الخبرة والمؤهل والمنصب, كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

مستوى التفكير الاستراتيجي وأنماط اتخاذ القرار, وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام وزيادة الوعي حول مفهوم التفكير الاستراتيجي وإجراء دراسات في المستقبل تتضمن التفكير الاستراتيجي والانجاز في المؤسسات الرياضية الأردنية.

أما دراسة احمد (2006) فقد جاءت تحت عنوان لجنة تسويقية مقترحة بالاتحادات الرياضية الاولمبية بجمهورية مصر العربية, بحيث يوضع لها تنظيم يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها الاحتياجات / المتطلبات الوظيفية لأعضاء اللجنة وتحديد واجبات واختصاصات ومسئوليات هذه اللجنة والأنشطة والخدمات التي تصلح للتسويق بالاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية وتوضيح كل جوانب الهيكل التنظيمي والوظيفي لهذه اللجنة المقترحة, استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة, والاستبيان كأداة للدراسة, واستخدمت المعالجات الإحصائية المناسبة, دلت النتائج إلى ضرورة وجود لجنة للتسويق بالاتحادات الرياضية الاولمبية بجمهورية مصر العربية, موضحا فيها مهام وأعمال هذه اللجنة.

دراسة عابدين (2005) بعنوان إستراتيجية تسويقية خدمية للاتحاد الرياضي المصري للرماية بالقوس والسهم, وقد هدفت إلى التعرف على البدائل الإستراتيجية المتبعة, والإجراءات الإدارية والقانونية داخل الاتحاد, والمزيج التسويقي والخدمات التي يجب تسويقها وتسعيرها وترويجها وتوزيع الخدمات المقدمة, واستخدم الباحث المنهج الوصفي, والاستبيان كأداة لجمع البيانات, والمعالجات الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والنسبة المئوية, حيث دلت النتائج إلى ضرورة وضع إستراتيجية للتسويق الرياضي للاتحاد الرياضي المصري للرماية بالقوس والسهم.

أما دراسة شيحه (2005) فقد جاءت تحت عنوان تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب في جامعة الإسكندرية, حيث تكون مجتمع الدراسة من (145) عضوا وعينة الدراسة من (125) عضوا من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية من الأخصائيين الرياضيين بإدارة النشاط الرياضي, استخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية, والمقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات, واستخدمت المعالجات الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والنسبة المئوية ومربع كا2, واظهرت أهم النتائج عدم وجود أسلوب تعليم للأخصائيين الرياضيين بإدارة النشاط الرياضي وعدم علم مسئولي الإدارة العليا بإدارة النشاط الرياضي بأنماط القيادة الإدارية.

دراسة راضي (2002) بعنوان الجودة الشاملة في الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة, استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة, وتكونت عينة الدراسة من (1023) من الإدارة العليا والعاملين والأعضاء والخبراء للأندية, واستخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية ومراجعة السجلات والوثائق كأدوات للدراسة, وأظهرت أهم النتائج ضرورة توفر وعي لدى الإدارة العليا والعاملين والأعضاء والخبراء بفلسفة الجودة وذلك من خلال مسئولية متابعة العاملين من قبل الإدارات المختلفة.

دراسة الترك (2001) بعنوان درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية, حيث تكونت عينة الدراسة من (452) من اللاعبين والإداريين في الاتحادات الرياضية والإعلام الرياضي, و قد استخدم المنهج الوصفي للدراسة, كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة, وأظهرت ابرز النتائج أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية كانت متوسطة, كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة كفايات الاتصال والتفاعل والتخطيط والإشراف والتنظيم والتنفيذ والتقويم لأعضاء الاتحادات الرياضية تبعا لمتغير الصفة ولصالح إداري الاتحادات والأندية.

أما دراسة أبوصفية (2000) فقد جاءت بعنوان معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الاردن, والتي هدفت للتعرف على معوقات الأداء الإداري الذي يواجه المنظمات غير الحكومية ومدى تأثر كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الأداء الإداري للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، وان هذا الضعف يعود إلى عدم فاعلية دور المحاور الفرعية كالسياسات والإجراءات والتنبؤ والبرامج الزمنية وتصميم الهيكل التنظيمي والاتصال، وأن الأداء الإداري يعاني من الرسمية والمركزية والتعقيد، كذلك يشير إلى وجود علاقة عكسية بين طبيعة التنظيم ودرجة التعقيد ودرجة الرسمية الذي تعمل من خلاله المنظمات المشمولة بالدراسة وأدائها الإداري.

وفي دراسة رضوان (2000) والتي جاءت بعنوان اقتصاديات الاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية , فقد هدفت إلى تحديد أهم المشكلات الاقتصادية التي تواجه الاتحادات الرياضية الاولمبية ووضع مشروع مقترح للنهوض بالاتحادات الرياضية الاولمبية, حيث استخدم المنهج الوصفي الدراسات التحليلية النقدية, كما استخدم تحليل الوثائق والسجلات كأدوات

لجمع البيانات, وأظهرت النتائج أن أهم المشكلات عدم تعامل الدولة مع الاتحـادات الرياضـية الاولمبية على أنها ذات طبيعة أهلية, كما أن اغلب هذه الاتحادات تدار في ظل آليات التخطـيط المركزي.

أما دراسة سالم (1999) فقد جاءت بعنوان نموذج مقترح للتمويـل الـذاتي للهيئـات الرياضية في مصر, وقد هدفت إلى التعرف على نماذج أساليب التمويل الذاتي للجنة الاولمبيـة المصرية وبناء نماذج مقترحة لما يجب أن يكون عليه التمويل الذاتي للجنة الاولمبية المـصرية والاتحادات الرياضية الاولمبية, ودراسة وتحليل نماذج التمويل الـذاتي المقترحـة والنمـوذج المعمول به حاليا, استخدم المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية, كما اسـتخدمت المقابلـة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات, وقد دلت النتائج أن الاتحادات الرياضية الاولمبيـة واللجنة الاولمبية المصرية تعتمد على نوعين من التمويل هما, الدعم الحكومي والموارد الذاتية, كما دلت إلى عدم قدرة الهيئات الرياضية الاولمبية على الاعتماد على مواردها الذاتية وتنميتها.

دراسة الجمال (1999) بعنوان التمويل وعلاقته باتخاذ القـرار بـبعض الاتحـادات الرياضية بجمهورية مصر العربية, فقد هدفت إلى التعرف علـى مـصادر التمويـل الحاليـة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار كما هدفت التعرف على أهم المشكلات التي تواجـه عمليـة التمويل الذاتي واتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية في جمهورية مصر العربيـة, وقـد استخدم المنهج الوصفي (دراسة الحالة), كما استخدم الاستبيان المقنن والمقـابلات الشخـصية تحليل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات, وأظهرت أهم النتائج أن مصدر التمويل يـؤثر على عمليات اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية, وان التمويل الحالي بالاتحادات الرياضية لا يكفي ولا يتناسب مع الخطط الطموحة الموضوعة لهذه الاتحـادات, وان هنـاك العديـد مـن المشكلات التي تواجه عمليات التمويل الذاتي واتخاذ القرار في هذه الاتحادات.

دراسة رضوان (1999) بعنوان إستراتيجية الرياضة في مصر نحو آفاق عالمية,هدفت إلى التعرف على واقع مشكلات الرياضة واستطلاع أراء الرياضيين في الجامعـات لمعالجـة المشاكل والمعوقات, استخدم المنهج الوصفي أسلوب الدراسات التحليلية, وتكونت عينة الدراسة من (1634) من خبراء التربية الرياضية والقطاعات المصرية المهتمة بالرياضة في الاتحادات والأندية ومراكز الشباب والمشرفين, واستخدمت الاستبيانات والمقابلات الشخـصية وتحليـل الوثائق كأدوات لجمع البيانات, وبينت النتائج أهمية التخطـيط للمنـشات والعنايـة بالأنـشطة الرياضية, والتركيز على الاهتمام بالمتفوقين والموهوبين, ووضع خطوط عريضة لإستراتيجية

مقترحة للرياضة لعشرين سنة, ووضع استراتيجيات للرياضة في المؤسسات المتعددة القطاعات.

أما دراسة عوضين, (1995) فقد جاءت بعنوان دراسة لمشكلات العمل الإداري بإدارة الرياضة بمحافظة دمياط, فقد هدفت إلى التعرف على مشكلات العمل الإداري المرتبطة بعناصر الإدارة, التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة, واتخاذ القرار بالإدارة الرياضة في محافظة دمياط, استخدم المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية, كما استخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات, وقد أظهرت النتائج عدم وجود خرائط تنظيمية بالهيئة كما أظهرت وجود تداخل في بعض الاختصاصات المحددة للأقسام الإدارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.

دراسة الجمال, (1993) بعنوان دراسة تقويمية للأكاديمية الاولمبية للقادة الرياضيين, هدفت إلى التعرف على الوضع الحالي للأكاديمية الاولمبية والقادة الرياضيين وأهم المشكلات الإدارية التي تواجه الوظائف الإدارية المختلفة (التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة) والتي تؤثر على عمليات إعداد وصقل الرياضيين في الأكاديمية, استخدم المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية, وتم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والدارسين والعاملين بالأكاديمية الاولمبية المصرية, استخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات, أظهرت النتائج عدم وجود خرائط تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي للأكاديمية, وان الأكاديمية الاولمبية تحقق أهدافها باستثناء الهدف الخاص بتحديد مستويات ثابتة ومعترف بها لمهنة التدريب ولمجالات العمل الإداري في مصر.

أما دراسة كرم ومطر, (1990) فقد جاءت تحت عنوان معوقات تحديد أهداف التربية البدنية والرياضية للهيئات الرياضية بدولة الكويت, هدفت إلى التعرف على أراء العاملين في المجال الرياضي حول تحديد المعوقات التي تواجه تحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية للهيئات الرياضية في دولة الكويت, استخدم المنهج الوصفي, تكون مجتمع الدراسة من العاملين في اللجنة الاولمبية الكويتية والاتحادات الرياضية والأندية الرياضية, واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات, تمثلت أهم النتائج على ضرورة وجود هيئة رياضية مستقلة تكون مهمتها الإشراف على الحركة الرياضية في دولة الكويت, كما أظهرت أن تحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية مرتبط بوجود الميزانيات الكافية لتنفيذها.

الدراسات الأجنبية في مجال التطوير الإداري:

ركز مضمون هذه الدراسات على دور الإدارة الرياضية وأهميتها وتطوير الكفايات الإدارية وتقيم الأداء وفاعلية التسويق الرياضي.

دراسة, Johnson, et, al, (2006), حيث جاءت تحت عنوان التكيف مع الظروف الجسدية والعاطفية ودورها في الأداء الرياضي, أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت إلى التعرف على أسباب الاختلاف في الأداء بين الأشخاص الرياضيين الذين يشتركون في طبيعة وأنشطة مشتركة ومتساوية, والأشخاص الذين قاموا بتطوير بيئة عمل وأنشطة متشابهة للتأقلم معها, تكونت عينة الدراسة من (8) لاعبين من نخبة السباحين المحترفين, ومن (11) سباحا من الدرجة الثانية, واستعانت الدراسة في جمع المعلومات على (17) من أرباب الأسر ومن (6) من مدربيهم, وقد أظهرت الدراسة أن الأشخاص الذين يشتركون في طبيعة وأنشطة مشتركة ومتساوية يحققون قدرا عاليا من الاحتراف بعكس الأشخاص الذين قاموا بتطوير بيئة عمل وأنشطة متشابهة للتأقلم معها, وخلصت الدراسة إلى أهمية ودور مساعدة الخبراء والمختصين الرياضيين في عمليات تطوير وتقيم الأداء الأمر الذي يمكن معه دعم ورعاية جيل من المحترفين.

دراسة (Toh, Kian Lam (1997 بعنوان بناء الكفايات التخصصية في الادارة الرياضية, فقد هدفت الدراسة إلى بناء أداة لتحديد الكفايات الإدارية الرياضية وتطوير نماذج للكفايات الإدارية الرياضية, واستخدمت المنهج الوصفي, وتكونت عينة الدراسة من(200) من مدراء الرياضة, واستخدم الاستبيان لجمع البيانات, وتم التوصل إلى ست نماذج تتضمن (31) كفاية إدارية, كما بينت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة في هذه الكفايات الإدارية حسب الترتيب (الحكومة, مؤسسات الرياضة, الموازنة, إدارة المخاطر والأزمات, مهارات الحاسوب).

وجاءت دراسة (Gundogan (1996 تحت عنوان إلى تحديد مستوى فاعلية التسويق في مؤسستي العاب القوى وبرامج كرة السلة, هدفت إلى تحديد طريقة الدعاية الأكثر فاعلية وتحديد الوقت الذي تستغرقه كل طريق للدعاية, وقد دلت أهم النتائج في هذه الدراسة إلى أن اغلب هذه المؤسسات قد تأثرت بفاعلية التسويق, بينما أثرت النسب العليا من الوقت المستغرق في الدعاية والعلاقات العامة على مدير التسويق الرياضي, كما بينت وجود ارتباط واضح بين كل من التسويق وبين الوقت المستغرق في الدعاية للمبيعات والعلاقات العامة والطرق الأخرى, وكذلك وجود ارتباط بين مستوى فاعلية التسويق ومستوى فاعلية الطرق المستخدمة للدعاية.

أما دراسة (Karker (1995 والتي جاءت بعنوان "اقتصاديات الرياضات المعاصرة" فقد هدفت الدراسة إلى تكوين ائتلاف من الفرق الصغيرة حتى يمكن مواجهة الفرق الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية, وقد تبين وفق الدراسة أن الفرق الصغيرة تعتمد في مصادر تمويلها على الإعانات المالية في (44) مدينة أمريكية, بينما تعتمد الفرق الكبيرة على العائد الاقتصادي الكبير القادم من المدرجات والإعانات والمراهنات وامتياز الوكالات الحرة التي تشارك في العائد بجانب رجال الاقتصاد والسياسة وأغلبية الجمهور الذين يقبلون على مباريات الفرق الكبيرة ويتجاهلون الأخرى.

وقد جاءت دراسة (Gage (1994 بعنوان "هيكل التسويق والأنشطة والعوائد والنتائج في المنظمات الرياضية الأهلية", والتي هدفت إلى تناول وظائف التسويق في المنظمات الرياضية الأهلية وفحص ملامح وخصائص التسويق التي تطبق على تسويق المنتجات وتسويق الأحداث والمسابقات والإغراء للأحسن, حيث أظهرت النتائج أن كل منظمة تسوق نفسها بدرجات مختلفة وفقا لأربع عناصر وهي عائد البيع, والمواصفات الهيكلية, ومنتجات المنظمة, ونوع الرياضة, وان هناك علاقة فعالة ومرتبطة بين الهياكل والأنشطة والعوائد الخاصة بوظائف التسويق في المنظمات.

دراسة (Dean (1989 بعنوان العلاقة بين المدربين وأسلوب القيادة, وهدفت لمعرفة العلاقة بين نمط السلوك القيادي للمدربين والإستراتيجية الثقافية للمؤسسة وأثرها على النجاح في جامعة اركنساس, حيث سعت إلى معرفة هل نجاح المدربين يعود لنمطهم الإداري أم إلى ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها, وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدربي كرة القدم والسلة اعتبروا أن تنظيم المؤسسة وإستراتيجيتها يؤدي إلى النجاح, أما مدربي البيسبول فقد اعتبروا أن المنظمة يجب أن تسمح ببعض المرونة والحرية.

أما دراسة (William (1993 بعنوان الادارة الرياضية : المسارات الوظيفية البديلة بين التعليم ومعلمي التربية الرياضية, فقد هدفت إلى توعية معلمي التربية الرياضية القدامى والجدد بالمشكلات التي يواجهونها خلال قيامهم بتدريس مادة التربية الرياضية, حيث تم تحديد هذه المشكلات النابعة من العلاقة بين إدارة المدرسة ومعلم التربية الرياضية إلى عدم توفر الميزانية وعدم توفر الأدوات والأجهزة الرياضية, إضافة إلى انه كلما ارتفع المستوى التعليمي والخبرة للمعلم كلما ساعد ذلك في تقليل المشكلات وزيادة القدرة على مواجهتها والتكيف معها.

ثالثا: الدراسات السابقة في مجال الجمباز

أما الدراسات السابقة في مجال رياضة الجمباز فقد تناولت الصعوبات والمعوقات الإدارية والفنية والمالية والاجتماعية التي تواجه تقدم وانتشار رياضة الجمباز حيث أجمعت هذه الدراسات على وجود معيقات أمام انتشار رياضة الجمباز وتطورها وأوصت بضرورة العمل على إيجاد الحلول المناسبة لتأخذ رياضة الجمباز مكانتها التي تستحقها جنبا إلى جنب مع باقي الرياضات والألعاب الأخرى ومن هذه الدراسات.

دراسة الشطناوي, (2005) بعنوان استقصاء أراء معلمي التربية الرياضية نحو رياضة الجمباز المدرسية في إقليم الشمال – الأردن هدفت إلى التعرف على بعض المعوقات التي تواجه رياضة الجمباز من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية, وقد استخدم المنهج الوصفي لمناسبته لنوع الدراسة, وتكونت عينة الدراسة من (425) معلما ومعلمة, واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات, وأظهرت النتائج وجود معوقات متصلة بالمدرس لصالح المعلمات على المعلمين كما أظهرت دلالة إحصائية لصالح حملة درجة الماجستير مقارنة مع حملة البكالوريوس والدبلوم.

أما دراسة الحرز,(1999) والتي جاءت تحت عنوان دراسة بعض المعوقات الإدارية التي تقابل رياضة الجمباز للبنين في بعض الدول العربية والحلول المقترحة لها, فقد هدفت التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه رياضة الجمباز للبنين في بعض الدول العربية والحلول والمقترحات لها, استخدم المنهج الوصفي لملائمته لنوع الدراسة, واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات, حيث تكونت عينة الدراسة من(81) لاعبا وحكما يمثلون (10) دول عربية, وقد أظهرت النتائج وجود ضعف في المستويات الإدارية في رياضة الجمباز خاصة في مجال التخطيط.

أما دراسة المومني, (1993) بعنوان **معوقات ممارسة رياضة الجمباز لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية, فقد هدفت إلى** التعرف على معوقات ممارسة رياضة الجمباز من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في الأردن, وقد استخدم المنهج الوصفي لملائمته لنوع الدراسة, كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات, تكونت عينة الدراسة من (344) معلما ومعلمة, وقد أظهرت النتائج وجود معوقات بدرجة كبيرة وحسب الترتيب (مجال الإمكانات, مجال المدرس, مجال طريقة التدريس, وأخيرا مجال المنهاج).

دراسة حسنين والحرز, (1990) جاءت تحت عنوان دراسة بعض المعوقات الإدارية التي تقابل رياضة الجمباز للبنين في بعض الدول العربية والحلول المقترحة لها, هدفت إلى التعرف على واقع رياضة الجمباز للبنين في بعض الدول العربية والتعرف على الممارسات الشائعة في مجال هذه الرياضة والمعوقات التي تواجهها, وقد استخدم المنهج الوصفي لملائمته لنوع الدراسة, كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات, وتكونت عينة الدراسة من (81) شخصا يمثلون بعض الدول العربية الممارسة لرياضة الجمباز فقط, وأظهرت النتائج عدم وجود خطة موحدة تشمل جميع القطاعات التعليمية والأهلية في بعض الدول العربية, والى وجود قصور في تحقيق الأهداف خاصة الاشتراك في البطولات الإقليمية والعالمية والاولمبية, كما أظهرت وجود نقص وعدم كفاية بالإمكانات البشرية (اللاعبين, المدربين) وعدم توفر الميزانية الخاصة برياضة الجمباز كرياضة مكلفة ماديا, ووجود بعض المعوقات من الناحية الإدارية.

أما دراسة الجمل(1985) فقد جاءت تحت عنوان دراسة تحليلية لمعوقات العمل في قطاع التدريب في رياضة الجمباز, هدفت إلى التعرف على معوقات العمل في قطاع التدريب في رياضة الجمباز, حيث استخدم المنهج الوصفي لملائمته لنوع الدراسة, كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات, وتكونت عينة الدراسة من (30) مدربا من مدربي الجمباز في القاهرة والجيزة, وقد أظهرت النتائج أن أهم المعوقات تتمثل في البطء في اتخاذ القرارات تجاه القرارات المرفوعة من المدرب, وتأخر صرف مكافأة التدريب, وعدم انتظام بعض اللاعبين في مواعيد التدريب, ووجود إداريين غير متخصصين.

وفي دراسة حسن وهدايات, (1985) والتي جاءت تحت عنوان دراسة حول الصعوبات الخاصة برياضة جمباز البنات من الناحية التخطيطية والتنفيذية في جمهورية مثر العربية, فقد هدفت إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه رياضة الجمباز للبنات من الناحية التخطيطية والتنفيذية في جمهورية مصر العربية, حيث استخدم المنهج الوصفي لملائمته لنوع الدراسة, كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات, وتكونت عينة الدراسة من (36) من المسئولين عن رياضة الجمباز في الاتحاد المصري للجمباز كما تم الاستعانة برأي (15) لاعبة من الفريق القومي والدرجة الأولى, وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور شديد في الإمكانات البشرية من حيث الإداريين والمدربات والمحكمات واللاعبات, وكذلك قصور في الإمكانات المادية والبنية التحتية.

ومن الدراسات المسحية الدراسة التي قامت بها مديرية الشباب والرياضة بجامعة القاهرة (1983) والتي جاءت تحت عنوان النهوض برياضة الجمباز: دراسة استطلاعية, فقد هدفت إلى إجراء مسح لرياضة الجمباز في جمهورية مصر العربية, وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لنوع الدراسة, كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات, تكونت عينة الدراسة من (62) لاعبا من جميع المراحل السنية المشتركة في الاتحاد ومن (43) مسئول في رياضة الجمباز, وقد أظهرت نتائج المسح عدم اهتمام المدارس برياضة الجمباز, كما أظهرت عدم وجود وعي جماهيري برياضة الجمباز على مستوى الجمهورية.

أما دراسة غريب, (1982) فقد كانت بعنوان **معوقات رياضة الجمباز للبنين لجمهورية مصر العربية**, هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي أدت إلى عدم تقدم رياضة الجمباز عند البنين في جمهورية مصر العربية, وقد استخدم المنهج الوصفي لملائمته لنوع الدراسة, كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات, وتكونت عينة الدراسة من (59) خبيراً ومسئولا من المدربين والإداريين والحكام وأعضاء هيئة التدريس, وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات قد جاءت وبالترتيب الإمكانات, التخطيط, أولياء الأمور, المدرب, الإعلام, الإداريين, والحكام.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات والبحوث السابقة التي أمكن الوصول إليها, أنها قد اهتمت بدراسة واقع المنظمات والمؤسسات سواء كان في مجال القطاع الصناعي او التجاري أو القطاع التربوي, وأيضا في القطاع الرياضي, واستناداً إلى ما تم عرضة من الدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

أجمعت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط والإدارة الإستراتيجية عالمياً وعربياً ومحليا باعتبارها أسلوبا إداريا هاما تعمل على تحسين الخدمات والمنتجات واتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات علمية, كما تساعد الصياغة المتقنة للإستراتيجية على ترشيد الموارد وتوزيعها بشكلٍ جيد, وأوصت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق الاستراتيجيات الإدارية في بيئة الأعمال بناءً على القدرات الداخلية ونقاط القوة والضعف وتوظيف البيئة الخارجية لصالحها ومراعاة التغييرات المتوقعة.

وقد اتفقت العديد من الدراسات في تناول المحاور التالية: التخطيط الاستراتيجي, بناء الإستراتيجية, التفكير الاستراتيجي, والعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي, مثل دراسة (محمد, 2009), و(طه, 2007), و(سعادة, 2006) و(العفيف,2005), (Watkins, 2008), (Geng, et al. 2003).

استخدمت هذه الدراسات في معظمها المنهج الوصفي, كما واتفقت في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات لدراسة الإستراتيجية في مختلف القطاعات.

تشابهت معظم الدراسات السابقة في غالبها في تناولها للأساليب والمعالجات الإحصائية مستخدمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأهمية النسبية واختبار (t-Test) وتحليل التباين الأحادي (One way Anova).

استفاد الباحث من مجموع هذه الدراسات كاملة في ما يلي:

- بناء الإطار النظري وفهم أعمق لمشكلة الدراسة.
- صياغة أهداف وأسئلة الدراسة.
- بناء وتطوير أداة قياس واقع رياضة الجمباز وتحديد محاورها.
- اختيار المنهجية الملائمة لأهداف الدراسة, والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة.
- تحديد سلم الاستجابة للاعتماد عليه في مناقشة النتائج.

ويرى الباحث أن أهم ما يميز دراسته عن الدراسات السابقة التي تناولت مقترح استراتيجية رياضية ينطلق من نقطة هامة ورئيسية لم يتم تغطيتها في الدراسات السابقة خاصة في المجال الرياضي بشكل كاف وهي مضمون المعلومات القائم على تحليل الواقع من خلال استخدام نموذج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) كما تعد هذه الدراسة الأولى في البيئة الأردنية (بحدود علم الباحث) التي تناولت واقع رياضة الجمباز في الأردن وتقترح إستراتيجية لتطويرها.

أسئلة الدراسة:

1- ما هو الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر(الإداريين, المدربين، اللاعبين، والحكام) حول الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن ؟

3- ما هي الإستراتيجية المقترحة لبناء وتطوير رياضة الجمباز في الأردن من حيث الرؤية, الرسالة, الأهداف الإستراتيجية, الخطة الزمنية لتنفيذ الإستراتيجية؟.

محددات الدراسة:

المجال المكاني: المملكة الأردنية الهاشمية.

المجال الزماني: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من 2010/7/28 وحتى 2011/3/31.

المجال البشري: أعضاء مجلس إدارة الاتحاد الأردني للجمباز والإداريين والمدربين واللاعبين والحكام.

مصطلحات الدراسة:

* **الجمباز:** رياضة تؤدى فيها مجموعة من الحركات بأشكال مختلفة وهي ذات بدايات ونهايات متنوعة تبعاً لكل جهاز وكل حركه في نطاق المجموعة والتركيب الفني لها وبحسب درجة صعوبتها, وتختلف أجهزة الرجال عن أجهزة النساء باستثناء جهاز واحد وتكون المنافسات منفصلة بين الرجال والنساء.

الاتحاد: هيئة أهلية تطوعية رياضية تشكل وفقا لأحكام هذا النظام بما في ذلك الاتحادات النوعية (نظام معدل لنظام الاتحادات الرياضية لسنة 2008).

التطوير: " إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه ". (القاضي, 1993)

* **الإستراتيجية:** خطة عمل متكاملة لمشروع معين من خلال تحديد الأهداف والإجراءات والوسائل والطرق وتخصيص الموارد اللازمة لها وتنفيذها بشكل مناسب لتحقيق الأهداف الموضوعة وفقا لفلسفة ورؤى المؤسسة[*].

---

[*] تعريف إجرائي

* **التخطيط الاستراتيجي:** صورة مستقبلية يمكن تنفيذها من خلال أهداف وغايات تطمح الإدارة إلى تحقيقها ضمن الموارد البشرية والمادية المتاحة ووفقا للمعلومات والبيانات المتوفرة والتي تساعد على التنبؤ الصحيح لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.

* الشريك الاستراتيجي: الهيئات أو الأفراد الذين يعتمد عليهم في تنفيذ الأعمال ولديهم مصالح مشتركة ومتبادلة تؤثر في عمليات المؤسسة لتحقيق اهدافها الإستراتيجية.

* **الإدارة الإستراتيجية:** العمليات الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة وتامين الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

- إجراءات الدراسة
- منهج الدارسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات الدارسة
- المعاملات العلمية للاستبانة
- إجراءات تطبيق الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي (Descriptive Method) والميداني متبعا أسلوب الدراسات المسحية بجميع خطواته وإجراءاته كونه يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة الهادفة للتعرف إلى واقع رياضة الجمباز في الأردن لبناء إستراتيجية مقترحة للتطوير, واعتمد الباحث في مصادر المعلومات على:

1. مصادر أولية.
2. مصادر ثانوية.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع (الإداريين, المدربين، اللاعبين، والحكام) والبالغ عددهم (60) شخصا في الاتحاد الأردني للجمباز.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من فئات (الإداريين, المدربين، اللاعبين، والحكام) والبالغ عددهم (39) فردا في الاتحاد الأردني للجمباز, والتي تمثل ما نسبته (65%) من مجتمع الدراسة الأصلي, والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لفئاتها.

جدول 2. توزيع أفراد عينة الدراسة ن = 39

الفئات	العدد	النسبة
الإداريون	11	%28.20
المدربون	9	% .2307
اللاعبون	10	%25.64
الحكام	9	%23.07
المجموع	39	%100

أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات:

لغايات جمع البيانات قام الباحث بإتباع الخطوات التالية:

1. تم الاطلاع على المراجع العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.
2. تم مراجعة الأدوات العلمية المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات والبحوث العلمية السابقة المشابهة أو المرتبطة بموضوع دراسة الباحث كدراسة رضوان (2009)؛ صالح (2008)؛ طه (2007)؛ وسعادة (2006).
3. تم جمع البيانات ذات العلاقة بالاتحاد وبرياضة الجمباز من خلال المسح المكتبي للوثائق والسجلات الخاصة من خلال تصميم الباحث لنموذج بيانات تم تعبئته من قبل الباحث مباشرة بهدف تحليل محتوى السجلات والوثائق والنشاطات. ملحق رقم (1)
4. أجرى الباحث مجموعة من المقابلات مع عدد من قيادات الاتحاد الأردني للجمباز والحكام والمدربين وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية لرصد وتحليل محتوى السجلات والوثائق الخاصة بالاتحاد وبرياضة الجمباز والبحث عن آليات لتحقيق التطور المنشود عن طريق طرح عدد من التصورات والخيارات الممكنة لتحقيق رؤية الاتحاد الأردني للجمباز وغاياته وأهدافه حيث استخدمت طريقة العصف الذهني (Brain Storming Method) بغية توليد أفكار تعمق من فكر الباحث لبناء الإستراتيجية المقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن, حيث استخدمت استمارات خاصة من تصميم الباحث. ملحق رقم (2)

أداة الدراسة: (الاستبانة)

5. بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة حول موضوع الاستراتيجيات تم تحديد محاور وفقرات الإستبيان بصورته الأولية حيث تكون من ثمانية محاور موزعة على (98) فقرة كاللاتي:. الملحق رقم (3)

أولا: محور أركان اللعبة فنيا وإداريا (33) فقرة.

ثانيا: محور التخطيط الاستراتيجي (13) فقرة.

ثالثا: محور الإمكانات والبنية التحتية (8) فقرات.

رابعا: محور التمويل (7) فقرات.

خامسا: محور قنوات الاتصال الإداري (10) فقرات.

سادسا: محور التكنولوجيا والتدريب والتطوير (9) فقرات.

سابعا: محور العناصر المساندة (10) فقرات.

ثامنا: محور المعوقات (8) فقرات.

6. تم عرض الاستبيان لأغراض التطوير والتقييم على هيئة من المحكمين والخبراء مكونة من (13) محكم ملحق رقم (4) من حملة درجة الدكتوراه والماجستير من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية وإدارة الأعمال في الجامعات الأردنية التالية: الجامعة الأردنية, جامعة اليرموك, جامعة مؤتة, الجامعة الهاشمية.

7. بعد جمع الاستبانات من المحكمين قام الباحث بمراجعة ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول محاور الإستبانة والفقرات وتم إجراء التعديلات التي ارتآها المحكمون وتضمنت الصيغة النهائية للاستبيان ثمانية محاور موزعة على (128) فقرة كالآتي:. ملحق رقم (5)

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي ويقاس بالأسئلة من (1–17).
- المحور الثاني: الموارد البشرية ويقاس بالأسئلة من (18– 56).
- المحور الثالث: الإمكانات والبنية التحتية ويقاس بالأسئلة من (57–65).
- المحور الرابع: التمويل والموازنة ويقاس بالأسئلة من (66–74).
- المحور الخامس: قنوات الاتصال الإداري ويقاس بالأسئلة من (75–85).
- المحور السادس: التكنولوجيا ويقاس بالأسئلة من (86–94).
- المحور السابع: العناصر المساندة ويقاس بالأسئلة من (95–106).
- المحور الثامن: المعوقات ويقاس بالأسئلة من (107–128).

8. تكون سلم الاستجابة على فقرات الإستبانة من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو التالي:

جدول 3 . سلم الاستجابة على فقرات الإستبانة لواقع رياضة الجمباز في الأردن.

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

– تم تحديد ثلاث مستويات للتعرف على واقع رياضة الجمباز في الأردن كما يلي:

2.5 فـــاقل يقابلها اقل من 50% واقع ضعيف لرياضة الجمباز.

من 2.5 –3.49 يقابلها من 50%–69% واقع متوسط لرياضة الجمباز.

3.5 فمـــــا فوق يقابلها 70% فما فوق واقع مرتفع لرياضة الجمباز.

المعاملات العلمية للاستبيان:

صدق وثبات الأداة:

– صدق الأداة :

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحتوى (Content Validity) عن طريق عرض الإستبانة على (13) محكماً من أعضاء هيئة التدريس حملة شهادة الدكتوراه والماجستير من كليات التربية الرياضية وإدارة الأعمال في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة والجامعة الهاشمية, للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان من حيث انتمائها للمجال الذي تقيسه والتأكد من سلامة صياغة الفقرات ووضوحها, وقد تم اخذ ملاحظاتهم وإجراء التعديلات والإضافات المطلوبة على نحو دقيق واعتمد الباحث الفقرات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة صدق لا تقل عن (80%) مما أكد صدق الأداة.

-ثبات الأداة :

جدول 4. قيم معاملات الثبات (الاتساق الداخلي) باستخدام أسلوب الفـا كرونبـاخ لمجـالات الدراسة الثمانية.

الرقم	مجالات التقييم	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
.1	التخطيط الاستراتيجي	17	0.779
.2	الموارد البشرية	39	0.736
.3	الإمكانات والبنية التحتية	9	0.848
.4	التمويل والموازنة	9	0.943
.5	قنوات الاتصال الإداري	11	0.861
.6	التكنولوجيا	9	0.695
.7	العناصر المساندة	12	0.783
.8	المعوقات	22	0.756
.9	التقييم الكلي للمجالات	128	0.913

يبين الجدول (4) نتائج قيم معامل الثبات لمجالات تقييم واقع الاتحاد الأردني للجمباز الحالي حيث تبين أن قيم الثبات تراوحت ما بين (0.695) لمجال التكنولوجيا و (0.943) لمجال التمويل والموازنة فيما بلغ الثبات الكلي لكافة فقرات الأداة (0.913) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لإغراض الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

1. قام الباحث بمخاطبة إدارة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية لمخاطبة الاتحاد الأردني للجمباز لتسهيل مهمة الباحث في الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة. ملحق رقم (5)
2. قام الباحث بعدة زيارات إلى الاتحاد الأردني للجمباز للاطلاع على السجلات والوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة وإجراء المسح المكتبي.

بعد أن تم إعداد الإستبانة بصورتها النهائية قام الباحث بالخطوات التالية:

1. قام الباحث بزيارة إلى الاتحاد الأردني للجمباز للتواصل مع المعنيين لتسهيل إجراءات توزيع الاستبيان.
2. قام الباحث بتوزيع (42) استبانه على (الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) في الاتحاد الأردني للجمباز خلال الفترة من (2010/9/10) ولغاية (2010/10/25).

3. قام الباحث بإجراء عدة زيارات ميدانية للاتحاد الأردني للجمباز تابع من خلالها توزيع وجمع الاستبيانات .

4. بلغ مجمل الاستبانات الموزعة (42) استبيان في حين بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (39) بحيث تم استبعاد (3) استبانات لعدم استكمال الإجابة على بعض الفقرات.

5. قام الباحث بمخاطبة إدارة كلية التربية الرياضية في الجامعة لمخاطبة اللجنة الاولمبية الأردنية لتسهيل مهمة الباحث في الحصول على معلومات مالية وإدارية خاصة بالاتحاد الأردني للجمباز. ملحق رقم (6)

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولا: المتغيرات المستقلة:

الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن (المسح المكتبي والمسح البيئي)

ثانياً: المتغيرات التابعة:

الدرجات المتحصلة من تقييم واقع رياضة الجمباز في الأردن من وجهة نظر فئات اللعبة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة التالية:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي وهي تشير إلى وجود خطة عمل ينفذها الاتحاد.
- المحور الثاني: الموارد البشرية وهي تشير إلى توفر كادر مؤهل من العاملين قادر على تقديم الخدمات المطلوبة للمستفيدين.
- المحور الثالث: الإمكانات والبنية التحتية وهي تشير إلى توفر عدد من المرافق والصالات الرياضية المجهزة التي تخدم رياضة الجمباز.
- المحور الرابع: التمويل والموازنة وهي تشير إلى توفر مخصصات مالية من اللجنة الاولمبية ومصادر دعم أخرى لتسهيل تنفيذ أعمال الاتحاد.
- المحور الخامس: قنوات الاتصال الإداري وهي تشير إلى توفر قنوات اتصال مفتوحة بين جميع العاملين ومتلقي الخدمة.

- المحور السادس: التكنولوجيا وهي تشير إلى استخدام الوسائل التكنولوجية في تسهيل تنفيذ أعمال الاتحاد الإدارية والفنية.
- المحور السابع: العناصر المساندة وهي تشير إلى توظيف قدرات وإمكانات الجهات الداعمة في تنفيذ أعمال الاتحاد .
- المحور الثامن: المعوقات وهي تشير إلى تذليل الصعوبات والعقبات التي تواجه تطوير رياضة الجمباز.

المعالجات الإحصائية للدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل المدخلات إحصائيا وعلى الشكل التالي:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.
2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الإحصاء التحليلي التالي: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
3. تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لحساب قيم الاتساق الداخلي لثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها:

- عــرض النـــتـــائـــج
- منـــاقـــشة النـــتائـــج

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها

المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن, كما هدفت للتعرف على الفروق في وجهات نظر(الإداريين, المدربين، اللاعبين، والحكام) حول الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن, كما هدفت الدراسة للتعرف على أهمية وضرورة بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتحليلها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة, وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها.

أولا: عرض النتائج

1. السؤال الأول: ما هو الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات محاور استبانه واقع رياضة الجمباز في الأردن, ولكل محور من المحاور الثمانية وكما هو موضح في الجداول (5)(6)(7)(8)(9)(10)(11)(12)(13).

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمجالات استبيان واقع رياضة الجمباز في الأردن

ن=39

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الواقع
التخطيط الاستراتيجي	3.15	0.33	63.05	6	متوسط
الموارد البشرية	3.42	0.28	68.47	4	متوسط
الإمكانات والبنية التحتية	3.54	0.59	70.88	2	مرتفع
التمويل والموازنة	3.37	0.74	67.41	5	متوسط
قنوات الاتصال الإداري	3.54	0.57	70.72	3	مرتفع
التكنولوجيا	2.82	0.57	56.35	8	متوسط
العناصر المساندة	2.92	0.58	58.38	7	متوسط
المعوقات	3.69	0.40	73.82	1	مرتفع

يبين الجدول (5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل مجال من مجالات واقع رياضة الجمباز في الأردن وباستعراض هذه القيم نجد مجال المعوقات قد احتل الترتيب الأول بين المجالات بمتوسط حسابي بلغ (3.69) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (73.82٪) وهذا يشير الى درجة واقع مرتفع بينما احتل مجال التكنولوجيا المرتبة

الأخيرة بين المجالات بمتوسط حسابي بلغ (2.82) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (56.35٪) وهذا يشير الى درجة واقع متوسط.

جدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال التخطيط الاستراتيجي ن=39

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة الواقع
نشر رياضة الجمباز على مستوى المملكة.	2.33	0.93	46.67	14	منخفض
رفع مستوى اللاعبين للوصول بهم للمستويات العالمية والاولمبية.	3.67	0.77	73.33	4	مرتفع
استقطاب مدربين عالميين على مستوى عالٍ من الكفاءة.	3.56	0.79	71.28	5	مرتفع
تنشيط رياضة الجمباز في المدارس الحكومية والخاصة.	2.26	0.85	45.13	15	منخفض
إجراء عمليات استكشاف اللاعبين الموهوبين في رياضة الجمباز على مستوى المملكة.	3.38	0.94	67.69	6	متوسط
الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال إعداد الاستراتيجيات لصياغة خططه الإستراتيجية.	2.44	0.88	48.72	12	منخفض
الاستعانة بكوادر بشرية متخصصة.	3.77	0.90	75.38	1	مرتفع
خطط طويلة المدى لبرامج مشاركات اللاعبين في البطولات العالمية.	3.72	0.79	74.36	2	مرتفع
التعامل مع الظروف والمتغيرات البيئية الطارئة التي تعترض تنفيذ برامجه.	3.23	0.87	64.62	8	متوسط
خطة طويلة الأمد لتأهيل مدرسين من وزارة التربية والتعليم للاستفادة منهم في نشر وتعليم رياضة الجمباز.	2.41	0.99	48.21	13	منخفض
معلومات (فنية وإدارية) كافية تساند وتفعل عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.21	0.95	64.10	9	متوسط
استخدام التخطيط الاستراتيجي كوسيلة هامة لتطوير الأداء.	2.49	0.79	49.74	11	متوسط
إجراء عمليات المسح البيئي الداخلي والخارجي لبناء الخطط المستقبلية للاتحاد.	3.28	1.07	65.64	7	متوسط
المراجعة وتقيم الأداء على المستويين الفني والإداري.	3.77	0.74	75.38	1	مرتفع
تعريف العاملين بالمهام والمسئوليات المطلوبة منهم.	3.69	0.80	73.85	3	مرتفع
برامج معسكرات تدريبية داخلية وخارجية ضمن خطته الإستراتيجية لإعداد وتطوير مستويات اللاعبين.	3.23	1.01	64.62	8	متوسط
خطة واضحة العناصر لتنظيم وتوحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف الاتحاد وخططه الإستراتيجية.	3.15	1.23	63.08	10	متوسط
التخطيط الاستراتيجي	**3.15**	**0.33**	**63.05**		**متوسط**

يبين الجدول (6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمجال التخطيط الاستراتيجي وباستعراض هذه القيم نجد ان الفقرة السابعة والرابعة عشر واللتان نصتا على" الاستعانة بكوادر بشرية متخصصة " و " المراجعة وتقيم الأداء على المستويين الفني والإداري" قد احتلتا الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.77) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (75.38٪) وهي تشير الى درجة واقع مرتفع, بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تنشيط رياضة الجمباز في المدارس الحكومية والخاصة" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ (2.26) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (45.13٪) وهي تشير الى درجة واقع منخفض وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.15) ويمثل هذا المتوسط أهمية نسبية بلغت (63.05٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط .

جدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال الموارد البشرية

ن=39

المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الواقع
	توفير حوافز مادية مجزية للاعبين حسب الانجاز.	3.59	0.85	71.79	4	مرتفع
	توفير الرعاية الطبية المناسبة للاعبين.	3.85	0.78	76.92	1	مرتفع
	إيجاد قاعدة عريضة من الممارسين لرياضة الجمباز.	3.44	0.97	68.72	6	متوسط
	اختيار اللاعبين اعتماداً على الأساليب والأسس العلمية.	3.54	0.64	70.77	5	مرتفع
	إجراء اختبارات تقيمية دورية للاعبين حسب الجهاز.	3.59	0.91	71.79	4	مرتفع
	مراعاة ظروف اللاعبين الدراسية / الوظيفية.	3.67	0.81	73.33	3	مرتفع
	تطوير أداء اللاعبين للاستمرار في المنافسة.	2.85	1.09	56.92	9	متوسط
	توضيح المطلوب والمتوقع تحقيقه من اللاعبين.	3.79	0.89	75.90	2	مرتفع
	الاهتمام بالإعداد النفسي للاعبين.	3.33	1.08	66.67	7	متوسط
	تفهم الظروف الاجتماعية للاعبين.	3.59	0.88	71.79	4	مرتفع
	توفير الضمان الاجتماعي المناسب للاعبين.	3.26	0.82	65.13	8	متوسط

الموارد البشرية / اللاعبين		**3.50**	**0.43**	**69.98**		**مرتفع**
	عقد دورات تحكيمية متخصصة للحكام المستجدين حسب القانون الدولي للجمباز.	2.18	0.88	43.59	10	ضعيف
	إعداد قاعدة من الحكام المستجدين على مستوى من الكفاءة والأداء المتميز.	2.38	0.94	47.69	9	ضعيف
	تقييم أداء الحكام العاملين لدى الاتحاد.	3.87	0.86	77.44	3	مرتفع
	مشاركة الحكام في إدارة البطولات العربية والإقليمية والدولية.	3.56	0.88	71.28	7	مرتفع
	اطلاع الحكام على المستجدات والتعديلات الجديدة على القانون ومناقشتها.	3.72	0.94	74.36	5	مرتفع
	صقل وتأهيل الحكام للارتقاء بمستواهم التحكيمي بشكل مستمر.	3.92	0.98	78.46	2	مرتفع
	مشاركة الحكام في دورات تحكيمية دولية متخصصة.	3.97	0.90	79.49	1	مرتفع
	توفير الرعاية الطبية المناسبة للحكام.	3.69	0.77	73.85	6	مرتفع
	توفير الحوافز المادية المناسبة للحكام.	3.74	0.91	74.87	4	مرتفع
	توفير الضمان الاجتماعي المناسب للحكام.	3.13	1.03	62.56	8	متوسط
الموارد البشرية / الحكام		**3.42**	**0.34**	**68.36**		**متوسط**
	استقطاب وتعيين مدربين على مستوى عالٍ من الكفاءة الفنية والخبرة المتميزة.	2.72	0.94	54.36	8	متوسط
	عقد دورات تدريبية نوعية لإعداد وتطوير المدربين المحليين.	3.36	0.81	67.18	7	متوسط
	إيفاد المدربين المحليين للمشاركة في دورات دولية خارجية متقدمة.	3.51	0.72	70.26	5	مرتفع
	عقد دورات تدريبية داخلية متخصصة لإعداد قاعدة من المدربين المحليين.	2.46	1.10	49.23	9	ضعيف
	توفير حوافز مادية مناسبة للمدربين.	3.46	0.82	69.23	6	متوسط
	تقييم أداء المدربين حسب الالتزام بالبرنامج التدريبي	3.79	0.66	75.90	1	مرتفع

	والنتائج.					
	تطوير المدربين المحليين ضمن أهدافه الإستراتيجية.	3.59	0.75	71.79	4	مرتفع
	توفير الرعاية الطبية المناسبة للمدربين.	3.72	1.02	74.36	3	مرتفع
	توفير الضمان الاجتماعي المناسب للمدربين.	3.74	0.64	74.87	2	مرتفع
الموارد البشرية / المدربين		**3.37**	**0.50**	**67.46**		**متوسط**
	توفير دورات داخلية وخارجية لرفع كفاءة الإداريين.	3.36	0.74	67.18	5	متوسط
	توزيع المهام والمسئوليات الإدارية بين الإداريين والمدربين.	3.82	1.02	76.41	1	مرتفع
	توفير حوافز مالية مناسبة للاداريين.	3.72	0.76	74.36	2	مرتفع
	تطوير مهارات الإداريين على مختلف مستوياتهم الإدارية.	3.10	1.10	62.05	7	متوسط
	استقطاب إداريين ذوي خبرة واطلاع بالقوانين والتشريعات الرياضية المعمول بها محليا ودوليا.	2.87	1.00	57.44	8	متوسط
	توفير الرعاية الطبية المناسبة للإداريين.	3.67	1.08	73.33	3	مرتفع
	توفير الضمان الاجتماعي المناسب للإداريين.	3.41	0.97	68.21	4	متوسط
	المشاركة في ورشات عمل متخصصة لمواكبة التطورات في العمل الإداري.	3.36	0.84	67.18	5	متوسط
	تشجيع الإداريين على تطبيق أفكارهم الإبداعية في العمل.	3.33	0.74	66.67	6	متوسط
الموارد البشرية / الإداريين		**3.40**	**0.41**	**68.09**		**متوسط**
الموارد البشرية ككل		**3.42**	**0.28**	**68.47**		**متوسط**

يبين الجدول (7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال الموارد البشرية وباستعراض هذه القيم نجد أن الموارد البشرية / فئة اللاعبين قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.50) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (69.98٪) وهو يشير الى درجة واقع مرتفع, بينما احتلت الموارد البشرية / فئة المدربين المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.37) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت

(67.46٪) وهو يشير الى درجة واقع متوسط, وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.42) ويمثل هذا المتوسط أهمية نسبية بلغت (68.47٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط.

جدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال الإمكانات والبنية التحتية

ن=39

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة الواقع
صالة رئيسية ذات مواصفات دولية لاستخدامها في المنافسات.	3.85	0.71	76.92	2	مرتفع
مراكز تدريب منتشرة في مختلف مناطق المملكة.	3.10	0.97	62.05	8	متوسط
مبنى مستقل لإدارة الاتحاد والعاملين فيه.	3.69	1.00	73.85	3	مرتفع
أجهزة ومعدات وأدوات ذات مواصفات قانونية لمختلف الفعاليات.	3.51	0.91	70.26	5	مرتفع
تسهيلات لاستخدم صالات التدريب التابعة للمؤسسات والهيئات العامة والخاصة.	3.41	0.88	68.21	6	متوسط
الملابس والمستلزمات الخاصة بالتدريب والمنافسة.	3.54	0.68	70.77	4	مرتفع
صالات وتجهيزات خاصة لتدريب الصغار.	4.00	0.97	80.00	1	متوسط
صالات ومراكز تدريب نموذجية كافية.	3.41	0.79	68.21	6	متوسط
مركز خاص مجهز لتدريبات اللياقة البدنية.	3.38	0.91	67.69	7	متوسط
الإمكانات والبنية التحتية	**3.54**	**0.59**	**70.88**		**مرتفع**

يبين الجدول(8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال الإمكانات والبنية التحتية وباستعراض هذه القيم نجد ان الفقرة السابعة والتي تنص على "صالات وتجهيزات خاصة لتدريب الصغار" قد احتلت الترتيب الاول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي(4.00) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (80.0٪) وهي تشير الى درجة واقع مرتفع بينما احتلت الفقرة الثانية والتي تنص على" مراكز تدريب منتشرة في مختلف مناطق المملكة" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.10) و الذي يمثل أهمية نسبية بلغت (62.05٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.54) ويمثل هذا المتوسط أهمية نسبية بلغت (70.88٪) وهي تشير الى درجة واقع مرتفع.

جدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال التمويل والموازنة

ن=39

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة الواقع
توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ خططه وبرامجه.	3.23	1.01	64.62	5	متوسط
إيجاد مصادر تمويل متعددة تدعم تنفيذ خططه وبرامجه.	3.49	0.76	69.74	1	متوسط
وضع ميزانية تقديرية للخطط والبرامج والمشاركات تتناسب مع موارده المالية.	3.49	0.88	69.74	1	متوسط
إتباع نظام مكافآت وحوافز مادية مجزية للاعبين والمدربين تتناسب مع جهودهم وانجازاتهم.	3.44	0.97	68.72	2	متوسط
إيجاد حلول بديلة لمواجهة نقص التمويل.	3.18	0.88	63.59	6	متوسط
إتباع نظام رقابة مالي يحد من هدر الأموال وتقليل النفقات الزائدة.	3.44	0.68	68.72	2	متوسط
تطبيق نظام حوافز للعاملين مرتبط بتحقيق الأهداف.	3.44	0.85	68.72	2	متوسط
الاستعانة بمتخصصين في مجال إعداد الميزانيات.	3.33	0.98	66.67	3	متوسط
الاستعانة بمتخصصين في مجال الاستثمار والبحث عن مصادر مالية.	3.31	0.98	66.15	4	متوسط
التمويل والموازنة	**3.37**	**0.74**	**67.41**		**متوسط**

يبين الجدول (9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال التمويل والموازنة وباستعراض هذه القيم نجد ان الفقرة الثانية والثالثة والتي تنص على " إيجاد مصادر تمويل متعددة تدعم تنفيذ خططه وبرامجه" و " وضع ميزانية تقديرية للخطط والبرامج والمشاركات تتناسب مع موارده المالية " قد احتلتا الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.49) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (69.74٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " إيجاد حلول بديلة لمواجهة نقص التمويل " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.18) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (63.59٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط وقد بلغ المتوسط

الحسابي للمجال ككل (3.37) ويمثل هذا المتوسط أهمية نسبية بلغت (67.41٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط.

جدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال قنوات الاتصال الإداري

ن=39

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة الواقع
وضوح التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد للجميع.	3.69	0.73	73.85	3	مرتفع
إيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.64	0.74	72.82	4	مرتفع
خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والثقة بين الجميع.	3.85	0.87	76.92	1	مرتفع
العمل على أن تكون جميع قنوات الاتصال والحوار مفتوحة ومتاحة للجميع.	3.54	0.82	70.77	5	مرتفع
التواصل والتفاعل مع الجميع بالطرق الرسمية وغير الرسمية.	3.18	0.76	63.59	9	متوسط
وضع هيكل تنظيمي يوضح المهام والمسئوليات لجميع العاملين ولمختلف المستويات الإدارية والفنية.	3.26	0.82	65.13	7	متوسط
وضع هيكل تنظيمي يسهل عمليات الاتصال بين مجلس الإدارة وجميع المستويات الإدارية فيه.	3.21	0.98	64.10	8	متوسط
التحسين والتطوير المستمر لقنوات الاتصال الإداري ولمختلف المستويات الإدارية والفنية.	3.51	0.88	70.26	6	مرتفع
اخذ أراء العاملين واللاعبين في القرارات التي تخصهم.	3.64	1.04	72.82	4	مرتفع
معالجة الأخطاء وحل الخلافات والصراعات بالطرق الإدارية المناسبة.	3.64	1.04	72.82	4	مرتفع
مشاركة الجميع في إبداء الأفكار والمقترحات وإيجاد الحلول الداعمة لبيئة العمل.	3.74	0.99	74.87	2	مرتفع
قنوات الاتصال الإداري	**3.54**	**0.57**	**70.72**		**مرتفع**

يبين الجدول (10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال قنوات الاتصال الإداري وباستعراض هذه القيم نجد ان الفقرة الثالثة والتي تنص على " خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والثقة بين الجميع " قد احتلت

الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.85) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (76.92٪) وهي تشير الى درجة واقع مرتفع, بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على "التواصل والتفاعل مع الجميع بالطرق الرسمية وغير الرسمية" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.18) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (63.59٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.54) ويمثل هذا المتوسط أهمية نسبية بلغت (70.72٪) وهي تشير الى درجة واقع مرتفع.

جدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال التكنولوجيا

ن=39

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة الواقع
تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تنفيذ أعماله الإدارية.	3.36	0.99	67.18	3	متوسط
الشبكة الالكترونية (الانترنت) للوصول إلى كافة المعلومات التي تخدم أهدافه.	3.46	0.97	69.23	2	متوسط
موقع الكتروني مفعل ومطور باللغتين العربية والانجليزية يحتوي معلومات عن الاتحاد وعن رياضة الجمباز.	2.46	1.10	49.23	5	منخفض
شبكة داخلية (انترانت) تسهل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والفنية.	2.38	0.99	47.69	7	منخفض
تقنيات فنية عالية في التدريب والقياس لتحسين وتطوير اللاعبين.	3.56	0.99	71.28	1	مرتفع
قاعدة بيانات محوسبة تتضمن الخطط والأنشطة والعمليات الإدارية	2.41	0.97	48.21	6	منخفض
أساليب النمذجة الحديثة في التدريب.	2.41	1.02	48.21	6	منخفض
التكنولوجيا الحديثة في تحليل وتقييم أداء اللاعبين.	2.31	1.00	46.15	8	منخفض
مكتبة الكترونية تحتوي كل ما يتعلق برياضة الجمباز.	3.00	1.38	60.00	4	متوسط
التكنولوجيا	**2.82**	**0.57**	**56.35**		متوسط

يبين الجدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال التكنولوجيا وباستعراض هذه القيم نجد ان الفقرة الخامسة والتي تنص على " تقنيات فنية عالية في التدريب والقياس لتحسين وتطوير اللاعبين " قد احتلت

الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.56) والذي يمثل نسبة مئوية بلغت (71.28٪) وهي تشير الى درجة واقع مرتفع بينما احتلت الفقرة الثامنة والتي تنص على" مكتبة الكترونية تحتوي كل ما يتعلق برياضة الجمباز " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ (2.31) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (46.15٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط, وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.82) ويمثل هذا المتوسط أهمية نسبية بلغت (56.35٪) وهي تشير الى درجة واقع متوسط.

جدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال العناصر المساندة

ن=39

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة الواقع
توظيف وسائل الإعلام الرياضي المختلفة لنشر رياضة الجمباز والترويج لها.	3.05	0.97	61.03	3	متوسط
جذب دعم واهتمام الشركات والقطاع الخاص والأفراد للاستثمار في رياضة الجمباز.	3.44	0.97	68.72	2	متوسط
الاستعانة بمتخصصين لتسويق رياضة الجمباز ونشرها في مختلف المناطق.	2.97	1.01	59.49	5	متوسط
الاستعانة بمتخصصين في تسويق اللاعبين واستثمارهم كعائد مالي للاتحاد.	2.38	1.09	47.69	10	منخفض
تعيين ناطق إعلامي ذو خبرة إعلامية للتعامل مع وسائل الإعلام بمهنية عالية.	3.92	0.66	78.46	1	مرتفع
الاستعانة بمتخصصين في الإحصاء لجمع البيانات وتحليلها لمعرفة الأخطاء وتفاديها.	2.38	0.85	47.69	10	منخفض
الاستعانة بمتخصصين للكشف عن المواهب الرياضية في مختلف المناطق لتبنيهم ورعايتهم.	2.87	1.47	57.44	8	متوسط
التعاون مع مختلف الجهات والمؤسسات المحلية والدولية التي تساعد في نشر رياضة الجمباز (وزارة التربية, الجامعات, اللجنة الاولمبية, الاتحاد الدولي).	2.79	1.08	55.90	9	متوسط
إجراء دراسات علمية ومنهجية لنشر ثقافة الجمباز.	2.33	0.87	46.67	11	منخفض
توفير كادر متخصص(طبيب ومعالج طبيعي وأخصائي نفسي) لمتابعة اللاعبين.	2.90	1.10	57.95	7	متوسط
الاستعانة بمختصين لإجراء الأبحاث والدراسات لتطوير قدرات اللاعبين.	3.03	1.11	60.51	4	متوسط
استخدام النشرات والمطويات الهادفة لتعريف الجمهور برياضة الجمباز وباللاعبين.	2.95	1.34	58.97	6	متوسط
العناصر المساندة	**2.92**	**0.58**	**58.38**		**متوسط**

يبين الجدول (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال العناصر المساندة وباستعراض هذه القيم نجد ان الفقرة الخامسة والتي تنص على " تعيين ناطق إعلامي ذو خبرة إعلامية للتعامل مع وسائل الإعلام بمهنية عالية " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.92) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (78.46٪) وهي تشير إلى درجة واقع مرتفع, بينما احتلت الفقرة التاسعة والتي تنص على " إجراء دراسات علمية ومنهجية لنشر ثقافة الجمباز " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ (2.33) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (46.67٪) وهي تشير إلى درجة واقع منخفض وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.92) ويمثل هذا المتوسط أهمية نسبية بلغت (58.38٪) وهي تشير إلى درجة واقع متوسط.

جدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز الحالي لمجال المعوقات

ن=39

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة الواقع
عدم توفر قاعدة واسعة لاختيار اللاعبين.	3.95	1.00	78.97	6	مرتفع
عدم انتشار رياضة الجمباز على مستوى الجمهور.	4.03	0.99	80.51	4	مرتفع
عدم وعي أولياء الأمور لطبيعة رياضة الجمباز وخصوصيتها.	3.92	0.96	78.46	7	مرتفع
قلة الموارد المادية المتاحة لتجهيز الصالات والمنشئات المختلفة.	3.85	0.71	76.92	8	مرتفع
ارتفاع كلفة ممارسة رياضة الجمباز.	4.13	0.89	82.56	2	مرتفع
عدم ايلاء وسائل الإعلام الاهتمام والترويج الكافي والمناسب لرياضة الجمباز.	3.72	0.83	74.36	10	مرتفع
عدم توجه رجال الأعمال والشركات لرعاية واحتضان رياضة الجمباز.	3.31	1.06	66.15	14	متوسط
عدم اهتمام مدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية بتعليم رياضة الجمباز.	4.00	0.95	80.00	5	مرتفع
تواضع قدرات مدرسي التربية الرياضية المهارية والفنية لتعليم رياضة الجمباز.	4.08	0.87	81.54	3	مرتفع
عدم توفر القاعات التدريبية المجهزة لممارسة رياضة الجمباز في معظم المدارس الحكومية.	4.03	1.01	80.51	4	مرتفع

عدم ايلاء رياضة الجمباز الاهتمام المناسب في المدارس الحكومية.	4.23	0.93	84.62	1	مرتفع
عدم توفر القاعات التدريبية المجهزة لممارسة رياضة الجمباز في معظم المدارس الخاصة.	3.21	1.34	64.10	16	متوسط
قلة الدراسات والأبحاث العلمية التي تتناول رياضة الجمباز.	3.26	0.97	65.13	15	متوسط
تأثير العادات والتقاليد في الحد من مشاركة الذكور والإناث في رياضة الجمباز(لباس الجمباز, بعض الحركات...).	4.13	0.92	82.56	2	مرتفع
عدم إجراء دراسات وأبحاث لاستثمار وتسويق رياضة الجمباز.	3.38	0.94	67.69	13	متوسط
عدم التعريف والاستفادة من نتائج الدراسات والأبحاث العلمية المتخصصة في رياضة الجمباز.	3.79	1.00	75.90	9	مرتفع
قلة قاعدة المدربين المحلين (ذكور وإناث) المتخصصين في رياضة الجمباز.	3.69	1.08	73.85	11	مرتفع
عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح المهام والمسئوليات وقنوات الاتصال.	2.64	0.99	52.82	18	متوسط
قلة برامج التأهيل والإعداد على مختلف المستويات الإدارية والفنية.	2.72	1.21	54.36	17	متوسط
عدم توفر برامج بطولات داخلية منتظمة في رياضة الجمباز.	3.72	1.17	74.36	10	مرتفع
عدم إجراء دراسات مسحية في المجتمع للتعرف على الفرص الحقيقية لنشر رياضة الجمباز.	3.59	0.94	71.79	12	مرتفع
أولويات الاهتمام والتشجيع الشعبي بين رياضة الجمباز والرياضات الأخرى.	3.85	1.01	76.92	8	مرتفع
المعوقات	**3.69**	**0.40**	**73.82**		**مرتفع**

يبين الجدول (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع رياضة الجمباز لمجال المعوقات وباستعراض هذه القيم نجد ان الفقرة الحادية عشر والتي تنص على "عدم ايلاء رياضة الجمباز الاهتمام المناسب في المدارس الحكومية " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.23) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (84.62٪) وهي تشير الى درجة واقع مرتفع, بينما احتلت الفقرة الثامنة عشر والتي تنص على"عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح المهام والمسئوليات وقنوات الاتصال" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ (2.64) والذي يمثل أهمية نسبية بلغت (52.82٪) وهي تشير إلى درجة واقع

متوسط وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.69) ويمثل هذا المتوسط أهمية نسبية بلغت (73.82٪) وهي تشير إلى درجة واقع مرتفع.

2. السؤال الثاني هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تقييم الواقع الحالي لاتحاد الأردني للجمباز من وجهة نظر (الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) حول الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي الموضحة نتائجه في الجداول التالية:(14)(15)(16).

جدول 14. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات تقييم واقع الاتحاد الأردني لرياضة الجمباز من وجهة نظر (الإداريين, اللاعبين, الحكام, المدربين)

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي	إداري	3.16	0.37
	لاعب	3.05	0.32
	حكم	3.14	0.30
	مدرب	3.27	0.33
الموارد البشرية / اللاعبين	إداري	3.52	0.40
	لاعب	3.42	0.27
	حكم	3.51	0.61
	مدرب	3.56	0.47
الموارد البشرية / الحكام	إداري	3.52	0.38
	لاعب	3.38	0.42
	حكم	3.44	0.23
	مدرب	3.31	0.28
الموارد البشرية / المدربين	إداري	3.47	0.51
	لاعب	3.19	0.62
	حكم	3.35	0.48
	مدرب	3.48	0.36
الموارد البشرية / الإداريين	إداري	3.41	0.49
	لاعب	3.47	0.54
	حكم	3.36	0.23
	مدرب	3.37	0.33

0.29	3.48	إداري	الموارد البشرية ككل
0.36	3.36	لاعب	
0.28	3.41	حكم	
0.18	3.43	مدرب	
0.49	3.83	إداري	الإمكانات والبنية التحتية
0.67	3.43	لاعب	
0.44	3.44	حكم	
0.71	3.42	مدرب	
0.73	3.42	إداري	التمويل والموازنة
0.82	3.30	لاعب	
0.85	3.46	حكم	
0.66	3.30	مدرب	
0.50	3.74	إداري	قنوات الاتصال الإداري
0.55	3.55	لاعب	
0.64	3.62	حكم	
0.56	3.20	مدرب	
0.59	3.36	إداري	التكنولوجيا
0.28	2.71	لاعب	
0.23	2.75	حكم	
0.50	2.33	مدرب	
0.67	2.98	إداري	العناصر المساندة
0.56	3.18	لاعب	
0.44	3.09	حكم	
0.13	2.38	مدرب	
0.50	3.54	إداري	المعوقات
0.38	3.66	لاعب	
0.45	3.68	حكم	
0.05	3.92	مدرب	

جدول 15. نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات تقييم واقع الاتحاد الأردني لرياضة الجمباز من وجهة نظر (الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام)

المجالات	الفئة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.22	3	0.07	0.67	0.573
	داخل المجموعات	3.84	35	0.11		
	الكلي	4.06	38			
الموارد البشرية / اللاعبين	بين المجموعات	0.10	3	0.03	0.17	0.918
	داخل المجموعات	6.99	35	0.20		
	الكلي	7.09	38			
الموارد البشرية / الحكام	بين المجموعات	0.23	3	0.08	0.67	0.575
	داخل المجموعات	4.06	35	0.12		
	الكلي	4.30	38			
الموارد البشرية / المدربين	بين المجموعات	0.57	3	0.19	0.75	0.531
	داخل المجموعات	8.83	35	0.25		
	الكلي	9.39	38			
الموارد البشرية / الإداريين	بين المجموعات	0.07	3	0.02	0.13	0.942
	داخل المجموعات	6.31	35	0.18		
	الكلي	6.38	38			
الموارد البشرية ككل	بين المجموعات	0.07	3	0.02	0.31	0.819
	داخل المجموعات	2.83	35	0.08		
	الكلي	2.90	38			
الإمكانات والبنية التحتية	بين المجموعات	1.24	3	0.41	1.21	0.319
	داخل المجموعات	11.92	35	0.34		
	الكلي	13.16	38			

التمويل والموازنة	بين المجموعات	0.20	3	0.07	0.11	0.953
	داخل المجموعات	20.72	35	0.59		
	الكلي	20.92	38			
قنوات الاتصال الإداري	بين المجموعات	1.50	3	0.50	1.59	0.209
	داخل المجموعات	11.01	35	0.31		
	الكلي	12.51	38			
التكنولوجيا	بين المجموعات	5.54	3	1.85	*9.69	0.000
	داخل المجموعات	6.67	35	0.19		
	الكلي	12.21	38			
العناصر المساندة	بين المجموعات	3.59	3	1.20	*4.62	0.008
	داخل المجموعات	9.08	35	0.26		
	الكلي	12.67	38			
المعوقات	بين المجموعات	0.74	3	0.25	1.58	0.211
	داخل المجموعات	5.44	35	0.16		
	الكلي	6.17	38			

يبين الجدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات تقييم الواقع الحالي لاتحاد الجمباز في الأردن من وجهة نظر(الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) وتشير قيم مستويات الدلالة المحسوبة والمرافقة لقيمة (ف) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم واقع الاتحاد الأردني لرياضة الجمباز في معظم المجالات من وجهة نظر فئات اللعبة (الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة لهذه المجالات اقل من قيمة (ف) الجدولية والبالغة (2.87) باستثناء مجالي التكنولوجيا والعناصر المساندة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (9.69) و (4.62) وهي أعلى من قيمة (ف) الجدولية والبالغة (2.87) عند مستوى دلالة (0.05) وتعد هاتان القيمتان دالتان من الناحية الإحصائية كونهما اقل من(0.05) مما يشير إلى وجود فروق في وجهة نظر فئات اللعبة بين الإداريين وكل من (المدربين, اللاعبين, الحكام) في مجال التكنولوجيا وبين الحكام واللاعبين والمدربين في مجال العناصر

المساندة, ولتحديد مصادر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول 16. نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمصادر الفروق في وجهات نظر (الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) لمجالي التكنولوجيا والعناصر المساندة

المجال	المتوسط الحسابي	الفئة	لاعب	حكم	مدرب
التكنولوجيا	3.36	إداري	*0.65	*0.61	*1.03*
	2.71	لاعب		0.04–	0.38
	2.75	حكم			0.42
	2.33	مدرب			
العناصر المساندة	2.98	إداري	– 0.20	0.11–	0.60
	3.18	لاعب		0.09	*0.80
	3.09	حكم			*0.71
	2.38	مدرب			

يبين الجدول (16) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف البحث في مصادر الفروق في وجهات النظر بين(الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) في مجالي التكنولوجيا والعناصر المساندة وتشير قيم فروق المتوسطات الحسابية لمجال التكنولوجيا الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإداريين وباقي الفئات الأخرى (المدربين, اللاعبين, الحكام) حيث كانت هذه الدلالة لصالح فئة الإداريين بمتوسط حسابي بلغ (3.36), أما بالنسبة للفروق في مجال العناصر المساندة فقد كانت الفروق بين فئة المدربين واللاعبين ولصالح فئة اللاعبين وبين فئة المدربين والحكام ولصالح فئة الحكام.

ثانيا: مناقشة النتائج

قام الباحث بمناقشة وتحليل ما توصلت إلية الدراسة من نتائج تبعا لترتيب تساؤلاتها التي هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن, كما هدفت إلى التعرف على الفروق في وجهات نظر(الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) حول الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن, ووضع إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن .

مناقشة السؤال الأول: ما هو الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن ؟

يبين الجدول رقم (5) أن الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن وفقا لاستجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة قد جاءت ما بين تقييم مرتفع ومتوسط, حيث احتل محور المعوقات الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت (73.8) وهي تعبر عن واقع مرتفع, ثم احتل محور الإمكانات والبنى التحتية الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (70.8) وهي تعبر عن واقع مرتفع, أما محور قنوات الاتصال الإداري فقد جاء بالترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت (70.7) وهي تعبر عن واقع مرتفع, ثم جاء محور الموارد البشرية بالترتيب الرابع وبأهمية نسبية بلغت (68.4) وهي تعبر عن واقع متوسط, ثم جاء في الترتيب الخامس محور التمويل والموازنة بأهمية نسبية بلغت (67.4) وهي تعبر عن واقع متوسط, ثم في الترتيب السادس فقد جاء محور التخطيط الاستراتيجي بأهمية نسبية بلغت (63.0) وهي تعبر عن واقع متوسط, وجاء في الترتيب الأخير محور التكنولوجيا وبأهمية نسبية بلغت (56.3) وهي تعبر عن واقع متوسط, وقد تبين من الجدول رقم (5) الأتي:

1- يرى الباحث أن احتلال محور المعوقات للترتيب الاول بين محاور الدراسة يعد منطقيا, حيث أن رياضة الجمباز في الأردن كغيرها من الرياضات تواجه معوقات متعددة مالية وادارية وبشرية وتكنولوجية, فبالرغم من تحقيق بعض اللاعبين لنتائج لافته ومتميزة وتعدد المشاركات في البطولات المختلفة, إلا أن المتابع لرياضة الجمباز يرى أنها لم تتخطى حدود الرياضة أو اللعبة المبتدئة عند الأخذ بعين الاعتبار عدد اللاعبين الممارسين وعدد الحكام والمدربين المحليين, إضافة إلى عدم وجود قاعدة من الأندية المتخصصة والمهتمة برياضة الجمباز, اضافة الى عدم وجود قاعدة جماهيرية تعكس مدى الانتشار والاهتمام الجماهيري برياضة الجمباز في الأردن, ويمثل الواقع الفعلي لرياضة الجمباز اقتصار ممارستها على فئة معينة من الأفراد وفي أماكن محدودة, وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسة التي أجرتها

مديرية الشباب والرياضة (1983) بجامعة القاهرة والتي كان من أهم نتائج الدراسة عدم اهتمام المدارس برياضة الجمباز وعدم وجود وعي جماهيري مما يعني عدم انتشارها واقتصارها على فئات محددة .

إن نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات من جهة وعلى محاور الدراسة من جهة أخرى تشير إلى بعض التناقض في الاستجابات, من حيث التأكيد على وجود معوقات متعددة تواجه تطور رياضة الجمباز من جهة وفي المقابل نستدل من نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على بعض المحاور إلى أن الواقع جيد ويلبي الطموح, ويعزو الباحث هذا التناقض إلى أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن هنالك معوقات واضحة وكبيرة, ولكن في رأيهم لم تؤثر هذه المعوقات على الواقع الحالي لرياضة الجمباز, وقد يعود ذلك لتحقيق اللاعبين لبعض النتائج على المستوى الفردي وعلى بعض الأجهزة, وهذه الانجازات تعتبر في نظر أفراد العينة معيارا ايجابيا ومبررا في تحديد درجة استجاباتهم على محاور الدراسة, ومن وجهة نظر علمية يرى الباحث أن المعوقات تمثل واقعا يجب معالجته بموضوعية ومسئولية من اجل التطوير والتحسين من خلال وضع إستراتيجية متكاملة تراعي جميع العناصر الخاصة بالبناء الإداري الاستراتيجي من حيث الموارد البشرية والبنى التحتية والإمكانات المادية والتشريعات وأنماط اتخاذ القرار للارتقاء برياضة الجمباز في الأردن.

إن الاتحاد الأردني للجمباز وباعتباره الحاضن والراعي الرسمي لرياضة الجمباز في الأردن, والجهة التي تعتمدها اللجنة الاولمبية الأردنية كجهة رسمية ترعى وتهتم برياضة الجمباز في مختلف مناطق المملكة فهو المعني بأخذ المبادرة لتطوير أعماله ورفع مستوى تطلعاته وأماله .

ويؤكد أبو حليمة (2004) أن الممارسات الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والمادية المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة, كما تزيد من قدرة المؤسسة الرياضية على التنافس والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي تواجهها.

2- محور الإمكانات والبنية التحتية جاء في المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت (70.8) وبدرجة واقع مرتفع بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, حيث ترى أن الصالات والأجهزة والأدوات والمعدات متوفرة بشكل مناسب يتيح تامين متطلبات الإعداد المهاري والفني للاعبين بشكل مناسب, ويعزو الباحث هذه النتيجة في استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن الإمكانات والبنى التحتية الموجودة تفي بحاجات ومتطلبات الاتحاد الحالية وبمستوى الأنشطة والخدمات المقدمة مقارنة بأعداد المستفيدين, وبالرجوع إلى المسح المكتبي وجد الباحث توفر صالة واحده فقط مجهزة بشكل مناسب في منطقة عمان ومركزين متواضعين للتدريب في مدينتي الزرقاء واربد فقط, كما وتشير نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات إلى عدم توفر الإمكانات والصالات الخاصة والمناسبة لممارسة شريحة أوسع من اللاعبين لرياضة الجمباز في الأردن, وهذا يقود إلى استنتاج الباحث بان الصالة الحالية المتوفرة لا تتناسب والطموح في نشر وتطوير رياضة الجمباز في مختلف مناطق المملكة, مما يستدعي الحاجة إلى وضع إستراتيجية متكاملة تأخذ بالاعتبار الإمكانات والبنى التحتية والتوزيع الجغرافي المناسب لها.

وهذه النتيجة جاءت مغايرة لنتائج دراسة غريب (1982) والتي أشارت إلى ان عدم توفر الإمكانات والبنية التحتية المناسبة أدى إلى عدم تقدم وتطور رياضة الجمباز عند البنين.
كما اتفقت مع نتائج دراسة الحديدي (1999) والتي أظهرت أن المشكلات المتعلقة بالإمكانات هي من أكثر المجالات حدة وتعيق تطور الأندية الرياضية الأردنية, كما اتفقت مع دراسة كل من الخالدي (1997) وجمعة (1999) والمومني (1993) والتي أكدت جميعها على ضرورة وأهمية دور الملاعب والمرافق والأجهزة والأدوات في تحقيق أهداف التخطيط لتطوير الرياضة.

3- محور قنوات الاتصال الإداري, جاء بالترتيب الثالث وبأهمية نسبية بلغت (70.7) وبدرجة واقع مرتفع بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, حيث ترى سهولة بالتواصل الإداري وان قنوات الاتصال متاحة ومفتوحة فيما بين العاملين واللاعبين, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد العاملين واللاعبين قليل نسبيا كما ان عدد المنشآت التابعة للاتحاد محدود إذ يوجد المقر الرئيسي ومركزين خارج عمان ويعمل في هذه المنشئات عدد محدود من الكوادر البشرية ويستخدم في هذه المراكز هيكل تنظيمي بسيط لا يتضمن لجان ولا يعتمد مبدأ

تفويض للسلطة حيث تمركز سلطة القرار في المقر الرئيسي, مما يسهل عملية التواصل والمتابعة والتنسيق بين الجميع.

وتشير مطر (1993) إلى أن التكامل في عملية التخطيط وتنفيذ البرامج الموجهة لتحقيق الأهداف تتطلب فتح قنوات الاتصال مع الجهات المعنية, كما يؤكد درويش وآخرون (1996) على الدور الحيوي العميق للاتصال في توفير ونقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

ويرى الباحث إمكانية الاستفادة من قنوات الاتصال وتوسعها في التأثير والتواصل مع المؤسسات وبناء برامج الشراكة مع الجهات الأخرى لنشر رياضة الجمباز والتعريف بها, لرفد وتعزيز دور ومكانة رياضة الجمباز والاتحاد على المدى البعيد.

4- محور الموارد البشرية جاء في المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية بلغت (68.4) وبدرجة واقع متوسط بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, حيث تدل النتائج على أن الاتحاد يولي اهتمامه بالدرجة الأولى إلى اللاعبين وبدرجة اقل للفئات الأخرى من الحكام والمدربين والإداريين, ويعزو الباحث ذلك الى كون الاتحاد يشرف على عدد قليل من اللاعبين من كلا الجنسين ويعمل على استقطاب مدربين أجانب, من جنسيات عربية وأجنبية مختلفة, ويرى الباحث أن المتابع والمراقب للكوادر البشرية لرياضة الجمباز في الأردن يلاحظ صغر قاعدة الممارسين سواء من اللاعبين والحكام والمدربين المحليين العاملين, وهذا يؤثر في مواجهة متطلبات توسيع القاعدة ونشر اللعبة وتوسيع نشاطات الاتحاد في مختلف المناطق والذي يعتبر اساس في التطور والبناء المستقبلي لتأكيد استمرارية الانجازات الحالية للاعبين والبناء عليها, وهذا ما يؤكده بدوي (2001) بضرورة أهمية زيادة عدد اللاعبين واللاعبات من خلال الهيئات المختلفة كالمدارس والكليات والجامعات لضمان استمرارية توفير فرق في كافة الفئات العمرية والعمل على توسيع قاعدة الاشتراك في البطولات.

ويؤكد الحاوي (2004) أن توفر قاعدة من اللاعبين يتيح الانتقاء الجيد للأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى معرفة إمكاناتهم وخاصة لاعبي المستويات الرياضية العالية, وبالتالي يساهم في تكوين جماعات رياضية أكثر كفاءة وانسجام كما يتيح النبوغ والتقدم لهم مع توفير عامل الوقت والجهد اللازم للتدريب لإظهار الموهوبين والمبدعين, وهذا ما وضحه الديارني (1999) إلى أن

تطوير لعبة ما يتحقق من خلال العناية بتوسيع قاعدة الممارسين وبتدريب الناشئين واكتشاف المواهب الواعدة.

ويوصي الباحث ضرورة ايلاء الموارد البشرية الاهتمام المناسب من خلال تأهيل وتدريب الكوادر البشرية العاملة في الاتحاد على مختلف مستوياتها وإكسابها المهارات والمعارف النوعية من خلال المشاركة في برامج دورات وورشات تدريبية وتحكيمية وإدارية محلية وإقليمية ودولية تتمشى مع متطلبات العمل الاداري خاصة البرامج الخاصة بوضع خطط العمل وكيفية تنفيذها ومراجعتها, والعمل على توسيع قاعدة المشاركين لرفد الكوادر البشرية الحالية واستخدام سياسة الاستقطاب للكفاءات البشرية لرفد الاتحاد بكوادر بشرية مدربة ومؤهلة تدعم مسيرته وتساهم في تطوره, وهذا ما أكد عليه William (1993) بأهمية تأهيل العاملين في مجال الإدارة الرياضية لتصبح مهنة مستقلة.

5- محور التمويل والموازنة والذي جاء في المرتبة الخامسة وبأهمية نسبية بلغت (67.4) وبدرجة واقع متوسط بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم اطلاع أفراد عينة الدراسة على الواقع المالي والمصادر المالية المتاحة لدى الاتحاد رغم استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات والتي أشارت إلى قلة الدعم المادي للاتحاد, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رياضة الجمباز تعتبر من الرياضات المكلفة كما هو معلوم, وتحتاج إلى موازنة لتغطية كلفة إعداد صالاتها وأجهزتها الفنية إضافة لكلفة إعداد اللاعبين ومشاركاتهم العربية والإقليمية والعالمية, وقد واجهت الباحث صعوبات في الحصول على معلومات دقيقة تتعلق بالجانب المالي للاستفادة منها في وضع تصورات مستقبلية ضمن الإستراتيجية تتعلق بالدعم المادي, وقد أكدت دراسة Toh, Kian Lam, (1997) إلى أن أهم العوامل التي تؤثر على تطور عمل وأداء الإدارة الرياضية ويحد من قدرتها على تنفيذ أهدافها وبرامجها ونشاطاتها بشكل مناسب هو عدم توفير التمويل والموازنة المناسبة والكافية لتنفيذ أعمالها.

كما أشارت دراسة سالم (1999) في مصر إلى أن الاتحادات الرياضية الاولمبية واللجنة الاولمبية المصرية رغم اعتمادها على نوعين من التمويل هما الدعم الحكومي والموارد الذاتية إلا ان الهيئات الرياضية الاولمبية تفتقد القدرة على الاعتماد على مواردها الذاتية

بالإضافة إلى ضعف قدرتها على تنمية هذه الموارد , إضافة إلى تأكيد الجمال (1999) أن مصدر التمويل يؤثر على عمليات اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية والى عدم كفاية التمويل الحالي للاتحادات الرياضية وعدم مناسبته مع الخطط الطموحة الموضوعة لهذه الاتحادات.

6- محور التخطيط الاستراتيجي جاء بالمرتبة السادسة وبأهمية نسبية بلغت (63.0) وبدرجة واقع متوسط بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتحاد الأردني للجمباز يقوم بوضع وتنفيذ خططه وبرامجه, ويقوم بمراجعة وتقييم الأداء على المستويين الفني والإداري من خلال الاستعانة بالكوادر المتوفرة لديه المحلية والأجنبية, دون الاعتماد على خطة إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التحديات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية, الأمر الذي يتطلب كم من المعلومات حول تلك العوامل والتي يعول عليها في عملية البناء الاستراتيجي لأعمال ونشاطات الاتحاد حيث يعتمد الاتحاد على اجتهادات ذاتية في عملية تحديد واختيار خططه المناسبة لإمكاناته ووضعه التنافسي الذي يعمل في ظله, ويرى الباحث أهمية اعتبار تفاعل جميع المكونات المعرفية القائمة على المسح المكتبي والتحليل البيئي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمتمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ومجموعة العوامل الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى كاساس للعمل , لقد اظهر المسح المكتبي لسجلات الاتحاد وجود (4) مدربين محليين و(30) لاعبا ولاعبة للفئات الأربعة المعتمدة و(9) حكام من كلا الجنسين كما بلغ عدد الإداريين العاملين في الاتحاد (5) كما ان عدد الصالات المجهزة بلغ صالة واحدة في ومركزين تدريبين, وهذه الأرقام تظهر محدودية الموارد البشرية والإمكانات والبنى التحتية لرياضة الجمباز, مما يعكس تواضع ومحدودية قدرات وإمكانات الاتحاد الامر الذي يؤثر على امكانية نموه أفقيا وعموديا وعلى تحسين عملياته وقدراته مستقبلياً.

ويرى الباحث ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة ومترابطة تعمل على صياغة وتطبيق رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية محددة وواضحة بناء على معلومات واقعية تهدف الى الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية, والذي يعتبر كأحد الوسائل الهامة لنشر رياضة الجمباز وتوسيع قاعدته على مستوى المملكة.

ويشير المرسي, وآخرون(2003) إلى أن الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات القائمة تؤكد على أهمية أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة والمبادأة لإحداثها أو تغيير خصائصها أو تأثيرها، وأن يتوفر لديها القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها.

من جهة أخرى أكدت نتائج دراسة العفيف (2005) أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة والمؤسسات الأردنية, كما دعمت نتائج دراسة العبيدي (2009) الأثر الايجابي للعوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري.

7- محور العناصر المساندة جاء بالمرتبة السابعة بأهمية نسبية بلغت (58.3) وبدرجة واقع متوسط بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, حيث يقوم الاتحاد بالتواصل مع بعض الجهات التي تساعده في تنفيذ أعماله ونشاطاته ومشاركاته الداخلية والخارجية, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود عدد من الشخصيات وعلى رأسها صاحبة السمو الملكي الأميرة رحمة بنت الحسن والتي تقوم بدور بارز في تقديم مختلف أشكال الدعم ورفد الاتحاد باحتياجاته وتذليل الصعوبات التي تواجهه خاصة اللاعبين, والحرص على المشاركة في البطولات المختلفة لرفع مستوياتهم من خلال التواصل مع مختلف الجهات الداعمة لرياضة الجمباز, كما أن الاتحاد لديه القدرة على التعامل والتواصل مع وسائل الإعلام بشكل يساهم بالتعريف بالانجازات المحققة, ورغم ذلك يفتقر الاتحاد الى وجود خطة متكاملة تتضمن تعزيز برامج الشراكات مع المؤسسات التربوية وخاصة وزارة التربية والتعليم والتي تمتلك القاعدة الرئيسية المغذية للرياضيين, ويؤكد علاوي (1998) أن القاعدة الأساسية للنشاط الرياضي يعتمد بالدور الأول على المدرسة وأنها الطريق التي يستطيع الفرد من خلالها الوصول إلى أعلى المستويات الرياضية في معظم الأنشطة الرياضية في الألعاب المختلفة مثل كرة السلة وكرة الطائرة وكرة اليد والعاب المضرب والجمباز والعاب القوى...

ويرى الباحث أن محور العناصر المساندة هو المجال المكمل والمتمم لعمل الإدارة في الاتحاد وان دور العناصر المساندة يتمثل في قدرة الإدارة على تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها,

وهي عملية تشاركيه بالدرجة الأولى ومن خلال نتائج هذا المحور فان التعامل مع العناصر المساندة وفق فقرات الدراسة يساعد على تحقيق أهداف وتطلعات إدارة الاتحاد ويسهل تنفيذ أعماله وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة الشطناوي (2005) والمومني (1993) وحسنين والحرز (1990) في أهمية ودور الجهات المختلفة في دعم ورفد أعمال الاتحادات الرياضية.

8- محور التكنولوجيا جاء في المرتبة الثامنة والأخيرة بأهمية نسبية بلغت (56.3) وبدرجة واقع متوسط, بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتحاد لا يهتم باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وما زال يعتمد على الوسائل التقليدية في تنفيذ أعماله الإدارية والفنية, ويعزو الباحث ذلك إلى عدم توفر كوادر بشرية مدربة على استخدام التكنولوجيا كما لا يتوفر لدى الاتحاد أي متخصص في تحليل وتقييم أداء اللاعبين باستخدام التكنولوجيا الحديثة, كما لا يتوفر لدى الاتحاد قاعدة بيانات محوسبة يمكن الرجوع إليها, أو موقع الكتروني مفعل يحوي جميع الأعمال والنشاطات والأخبار والانجازات وكل ما يتعلق برياضة الجمباز في الأردن, وهذا يؤدي إلى غياب التواصل والتفاعل مع أجيال مختلفة من الجمهور واللاعبين.

ويشير درويش وحسانين (2004) إلى على الدور الهام الذي تلعبه المواقع الالكترونية في تقديم الهيئة وأخبارها الهامة والمعلومات التي تجعل الناس أكثر صلة معها كما توفر مساحة يمكن من خلالها مناقشة الأمور المهمة.

وكذلك يؤكد شناعة (1997) على أن توفير التكنولوجيا يعد من أهم العوامل الأكثر فاعلية في زيادة الإنتاج وتطوير التعليم وتقسيم العمل وزيادة مهارات العاملين وتقليص التكاليف, والذي يترك أثارا ايجابية في مدخلات العملية الإنتاجية في المنظمات, بحيث تصبح المدخلات ذات قوة إنتاجية اكبر وأكثر كفاءة بسبب تطبيق فن إنتاجي أفضل وحصول تقدم تكنولوجي جديد.

2- مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر (الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) حول واقع رياضة الجمباز في الأردن ؟

بالعودة إلى نتائج هذا السؤال تبن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تقييم الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الأردن بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, حيث تشير

إلى تقارب كبير بين وجهات نظر (الإداريين, المدربين, اللاعبين, الحكام) ويرى الباحث إن هذا تعبير عن واقع حقيقي لرياضة الجمباز في الأردن تراه جميع الفئات, والذي هو بحاجة إلى تطوير في مختلف مجالات ومحاور الدراسة للوصول إلى إستراتيجية تساهم في نشر رياضة الجمباز في مختلف مناطق المملكة ورفع مستوى اللاعبين الحاليين (الكبار والناشئين والبراعم) ومن كلا الجنسين وتحقيق نتائج عالمية وزيادة الكوادر العاملة من مدربين وحكام وإداريين والعمل على تطوير مؤهلاتهم مهاراتهم وخبراتهم داخليا وخارجيا, بما ينعكس إيجابا على رياضة الجمباز في الأردن, وذلك ما دلت عليه نتائج السؤال الثاني, إلا انه ظهر اختلاف في وجهات النظر بين (الإداريين) من جهة (واللاعبين والمدربين والحكام) من جهة أخرى, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون الإداريين يقومون بأعمال أكثر حاجة إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة سواء كان ذلك من أعمال مكتبية أو وسائل اتصال مع الجهات المختلفة داخليا وخارجيا كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وضوح وفهم كبير لدى فئة الإداريين في إدراك أهمية استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لخدمة أعمالهم الإدارية خاصة أن التكنولوجيا المعاصرة توفر كما كبيرا من المعلومات والتقنيات من خلال أجهزة حديثة للغاية تسرع وتسهل تنفيذ عملياته الإدارية والفنية بكفاءة وفاعلية.

كما أن حصول فئة المدربين على اقل متوسط بين الفئات (2.33) بدرجة واقع منخفض بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة يؤكد ويعزز ما جاء في مناقشة السؤال الأول في محور التكنولوجيا من إن المدربين يميلون أكثر لاستخدام وسائل التدريب التقليدية ويعزو الباحث ذلك إلى قلة تمتع المدربين بالمهارات اللازمة لاستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وهذا يتفق مع دراسة طه (2007).

أما بالنسبة لمحور العناصر المساندة والذي دلت نتائجه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين فئة المدرب واللاعب بحيث كانت الفروق لصالح اللاعب الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.18) بدرجة واقع متوسط بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, فيعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون لاعب الجمباز يمارس هذه الرياضة منذ فترة زمنية طويلة نوعا ما وغالبا ما يكون صغير في السن عند بداية انضمامه لممارسة اللعبة حيث يؤكد (Kando, 1978) أن هناك شبه إجماع بين العلماء أن السن المناسب لانتقاء واختيار ناشئي الجمباز هو (6– 7) سنوات, الأمر الذي يجعله يعيش في بيئة مناسبة ولفترة طويلة ويعمل الجميع على خدمته

ومساعدته وتامين متطلباته وتقديم المساعدة له من مختلف الجهات (داخليا وخارجيا) خاصة اللاعبين الذين يحققون انجازات ونتائج لافته مما انعكس على وجهة نظره في ما يخص محور العناصر المساندة, أما بالنسبة لحصول فئة الحكام على ثاني اكبر متوسط مقارنة مع المدرب والتي بلغت (3.09) بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, فيعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحكام يرون في الدورات التحكمية الداخلية والخارجية والمشاركات التحكمية في البطولات الإقليمية والدولية وتقديم الاتحاد التسهيلات اللازمة لمشاركتهم هو سبب كافي في تحقيق أهدافهم وغاياتهم وتطلعاتهم مما انعكس على وجهة نظرهم.

وعلى الرغم من هذه النتيجة وهذا التفسير وبالعودة إلى نتائج السؤال الأول على محور العناصر المساندة لواقع رياضة الجمباز في الأردن نجد إن المحور ككل قد حصل على متوسط حسابي (2.92) وبدرجة واقع متوسط بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, لذا يشير الباحث إلى وجوب الاهتمام بشكل اكبر في العناصر المساندة وذلك للدور المهم والرئيسي الذي تلعبه, فمن خلال تحديد مصفوفة الشركاء وتعزيز برامج الشراكات يتم تسهيل أعمال الاتحاد وتنفيذ أهدافه وخططه وبرامجه مما يساعد في رفد رياضة الجمباز وتطويرها وتحقيق الانتشار.

3- مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما هي الإستراتيجية المقترحة لبناء وتطوير رياضة الجمباز في الأردن من حيث الرؤية, الرسالة, الأهداف الإستراتيجية, الخطة الزمنية لتنفيذ الإستراتيجية؟.

بعد مناقشة وتحليل نتائج الدراسة من خلال الإحصاء الذي اجري على الاستبيان والذي أظهرت نتائجه وجود واقع مرتفع على بعض محاور الدراسة وواقع متوسط في باقي المحاور, ومن خلال إجراء تحليل البيئتين (الداخلية والخارجية) للاتحاد الأردني للجمباز (SWOT ANALYSES) (عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات), ومن خلال المسح المكتبي للسجلات والوثائق للتعرف على الواقع الحالي وضمن منهجية عمل علمية, توصل الباحث إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والخطة الزمنية لتنفيذ المقترحة وفيما يلي عرض للإستراتيجية المقترحة.



الإستراتيجية المقترحة

لتطوير رياضة الجمباز في الأردن في ضوء الواقع

(2015 – 2012)



المحتويات

تقديم الباحث:

تعتبر اللجنة الاولمبية الأردنية المظلة الكبرى والراعي الرئيسي للرياضة الأردنية مهمتها دعم وتطوير الحركة الرياضية في الأردن، ومنطقة الشرق الأوسط طبقا للمبادئ الأساسية للميثاق الاولمبي وقوانين اللجنة الاولمبية الدولية والتي تعمل على أن تصبح الرياضة جزءاً أساسيا في حياة كل أردني، وأن تكون انجازاتنا هي مصدر للفخر الوطني والاحترام من قبل دول العالم, وتعتبر الاتحادات الرياضية المؤسسة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الرياضة الأردنية, وهي عبارة عن وحدات إدارية عليا في النظام الرياضي الأردني, يتم من خلالها صياغة وتفعيل وتسخير جميع إمكاناتها لخدمة الرياضة والرياضيين, واتحاد الجمباز جزء من هذه المنظومة الأهلية التطوعية يقدم خدماته لجميع الراغبين بممارسة هذا النوع من الرياضة.

لقد حققت رياضة الجمباز في الأردن انجازات ونتائج لافتة على المستوى العربي والإقليمي والدولي على مختلف الأجهزة ومن كلا الجنسين, حيث لم تأتي هذه الانجازات إلا من خلال وجود إدارة واعية ومهتمة بتحقيق الانجاز, وللحفاظ على هذه الانجازات والبناء عليها ولضمان استمرارية مسيرة التطور والارتقاء في انجازات الاتحاد, وتوسيع قاعدة اللعبة وزيادة الاهتمام الرسمي والشعبي, كان لا بد من تبني إستراتيجية إدارية للاتحاد لمواجهة التحديات والمتغيرات الإدارية وتوفير البيئة المناسبة, مما يساهم بزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة للوصول إلى أعلى المستويات العالمية .

رياضة الجمباز في الأردن:

كانت رياضة الجمباز في الأردن منتشرة في المدارس وتمارس بشكل فردي وغير منظم منذ بداية العشرينات من القــرن الماضي وكان الاهتمام بهذه الرياضة يتأرجح من فترة إلى أخرى حتى كان تشكيل أول اتحاد أردني للجمباز عـــام 1982 برئاسة الدكتور عوده الحلته, وفي عام 1992 ترأس الأستاذ الدكتور هاشم إبراهيم الاتحاد الأردني للجمباز, وفـــي عـــام 1995 تسلمت سمو الأميرة رحمة بنت الحسن الرئاسة الفخرية للاتحاد, وفي عام 1997 أصبحت سمو الأميرة رحمة بنت الحسن الرئاسة الفعلية للاتحاد وحتى اليوم.

في مطلع التسعينيات تم تأسيس مركز لتدريب الجمباز في مدينة الحسن الرياضية في اربد, وكان استخدامه متقطعا وفـــي عام 1995 تم اعتماد صالة مدينة الأمير الحسن الرياضية مركزا لتدريب الجمباز, كما تم في عمان وضع حجر الأســـاس لمركز الأميرة رحمة للجمباز بتاريخ 11/10/ 1997 وهو المقر الحالي للاتحاد الأردني للجمباز, وفي عـــام 1999 بـــدأ التدريب الفعلي واستخدام المركز من قبل اللاعبين, وفي عام 2001 تأسس مركز نور الزعبي للجمباز في مدينة الزرقاء.

منهجية العمل:

1- منهجية التخطيط الاستراتيجي (المعالجة الشمولية):

تم إعداد هذه الإستراتيجية وفق الآتي:

1. تحليل مضمون الأدبيات المتنوعة المحلية والعربية والأجنبية والمتصلة بالتخطيط والإدارة الإستراتيجية والتطوير الإداري للتزود بمظلة فكرية تتيح للخطة قاعدة أوسع ونتائج خبرات أشمل.
2. المسح البيئي SWOT Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات المحتملة الخارجية.
3. تصميم أداة دراسة (استبيان) وتحديد محاور وفقرات الاستبيان

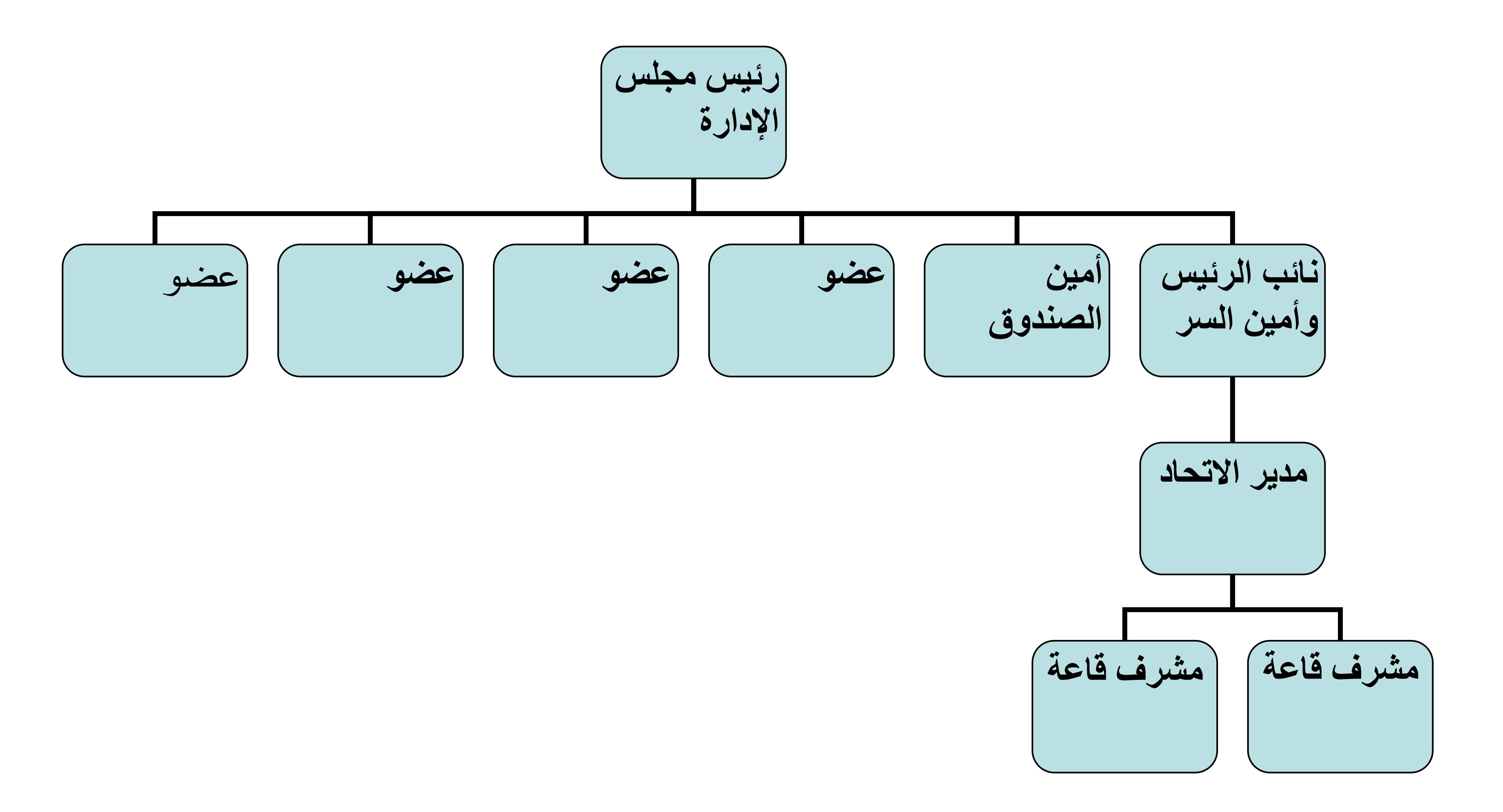
2- أدوات إعداد الخطة الإستراتيجية:

1. جمع البيانات المتعلقة بالاتحاد وبرياضة الجمباز للتعرف على الواقع من خلال تصميم نموذج بيانات عن الاتحاد الأردني للجمباز, وتحليل محتوى المراجع والوثائق والسجلات.
2. استخدام استمارات للمقابلات الشخصية والتي يرتبط مضمونها بالأدبيات والمسح البيئي للبيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع الخطة, وقد استخدمت تلك المقابلات للوقوف على واقع رياضة الجمباز في الأردن والتعرف على أهم سبل التطوير.
3. استخدام طريقة العصف الذهني (Brain Storming Method) مع عدد من قيادات الاتحاد الأردني للجمباز والحكام والمدربين وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية بغية توليد أفكار تعمق من نتائج تحليل مضامين الوثائق واللوائح والمقابلات الشخصية.
4. عقد أكثر من لقاء لرصد وتحليل الحالة الراهنة والوقوف على الإمكانات والقدرات المتاحة، والبحث عن آليات لتحقيق التطور المنشود، عن طريق عدد من التصورات والخيارات الممكنة لتحقيق رؤية الاتحاد الأردني للجمباز وغاياته وأهدافه الإستراتيجية.
5. بعد الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة تم تصميم أداة دراسة (استبيان) وتحديد محاور وفقرات الاستبيان وتوزيعها على (الإداريين والمدربين والحكام واللاعبين) للتعرف على واقع رياضة الجمباز, والمعوقات التي تواجهها.

3- أين نحن الآن تحليل الواقع ؟

- تمارس رياضة الجمباز بشكل رسمي في العاصمة عمان حيث يوجد صالة تدريبية مجهزة ويتوفر بها مدربين أجانب على درجة عالية من التميز ومدرب أردني مميز.
- تمارس رياضة الجمباز ولكن بدرجة اقل في مدينة الزرقاء ومدينة اربد حيث توجد صالة تدريبية ومدرب واحد في كل مركز.
- يبلغ عدد اللاعبين: 30 لاعبا من كلا الجنسين (15) ذكور (15) إناث.
- يبلغ عدد المدربين: 9 مدربين (3) مدربين محليين (6) مدربين أجانب
- يبلغ عدد الحكام الدوليين المحلين (9)من كلا الجنسين (5) ذكور(4) إناث.
- يبلغ عدد الإداريين العاملين في الاتحاد ويتقاضوا رواتب أو مكافآت (5) جميعهم ذكور.
- يتكون مجلس إدارة الاتحاد من (7) أشخاص (4) ذكور (3) إناث ويقومون بإعمالهم في الاتحاد بشكل تطوعي.
- لا يوجد لجان دائمة في الاتحاد وتشكل هذه اللجان وفق الحاجة وبشكل مؤقت.
- تتمركز معظم الصلاحيات الإدارية في منصب أمين السر.
- صعوبة الحصول على المعلومات من العاملين في الاتحاد.
- لا يمكن اخذ أي معلومة إلا من خلال أمين السر.
- لا يوجد أي نادي من أندية المملكة يمارس رياضة الجمباز.
- يمارس نوع واحد من أنواع الجمباز المختلفة, وحديثا تم ادخل نوع آخر وهو الجمباز الإيقاعي بصورة محدودة جدا.
- يأخذ الاتحاد مخصصاته من اللجنة الاولمبية الأردنية.
- يقدم دعم مالي من جهات خارجية بنسبة لا تزيد عن 10%.
- لا يوجد موقع الكتروني مفعل على الانترنت.
- لا يوجد قاعدة بيانات محوسبة.
- يوجد كاميرا مراقبة داخل الصالة الرياضية.
- تطبق قوانين وأنظمة اللجنة الاولمبية الأردنية.
- يوجد تعليمات خاصة برياضة الجمباز.

الهيكل التنظيمي الحالي



4- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد:

أولاً : تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)

يستند الاتحاد الأردني للجمباز إلى بيئة عمل داخلية تتسم بمجموعة من الميزات التي سيكون لها أثار ايجابية على تنفيذ إستراتيجيته بحيث تكون الانحرافات عن تنفيذ الخطة قليلة جدا كما ستساعد هذه الميزات في رفع سقف التوقعات, وقد تم تحليل عناصر نقاط القوة من خلال نظرية السبب والنتيجة التي تبنى على تحديد نقاط العملية الإنتاجية والتي تستند على تحليل عناصر المدخلات كافة, وتعتبر المدخلات هي العنصر الأهم في تشخيص البيئة الداخلية لكافة العناصر (الموارد البشرية، الموارد المالية، الأنماط الإدارية، التشريعات) ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

البيئة الداخلية:

م	العوامل الايجابية نقاط القوة(s)	م	العوامل السلبية نقاط الضعف(w)
1	يترأس الاتحاد الاردني للجمباز صاحبة السمو الملكي الأميرة رحمة بنت الحسن	1	عدم إجراء الدراسات العلمية التي تساعد على تطوير اللاعبين فنيا وبدنيا
2	توفر الخامات البشرية (اللاعبين / ذكور وإناث) المناسبة لرياضة الجمباز.	2	عدم تبني وتنفيذ نتائج الدراسات والأبحاث العلمية التي تخص رياضة الجمباز.
3	وجود أنظمة وتعليمات توضح النواحي القانونية والحقــوق والواجبــات للاعبــين والعاملين في الاتحاد	3	عدم وجود قاعدة بيانات الكترونية يمكن الرجوع إليها في أي وقت
4	يحظى الاتحاد الأردني للجمباز بتصنيف دولي من قبل الاتحاد الدولي للجمباز واللجنة الاولمبية الدولية	4	عدم تفعيل الموقع الالكتروني الخاص بالاتحاد
5	يحظى الاتحاد الأردني للجمباز بتصنيف المنطقة الخضراء من قبل اللجنة الاولمبية الأردنية.	5	عدم وجود خطة إعلامية شاملة
6	يقوم الاتحاد بالتخطيط الجيد لعملية إعداد وتجهيز اللاعبين	6	تكدس المسئوليات والمهام على عاتق منصب إداري واحد
7	توفر طواقم تدريبية مؤهلة ومتخصصة واستقرارها في العمل.	7	مركزية القرار الإداري وعدم تفويض الصلاحيات
8	يتوفر لدى الاتحاد مصادر دعم مادي خارجي	8	وجود معيقات في التواصل الإداري مع القائمين على الاتحاد.
9	توفير حوافز ومكافآت مالية مناسبة للاعبين.	9	عدم توفر برامج نشاطات وبطولات للاتحاد على المستوى الداخلي
10	يتوفر لدى الاتحاد مخصصات مالية من قبل اللجنة الاولمبية الأردنية.	10	عدم وجود لجان إدارية وفنية دائمة ضمن البنية الهيكلية للاتحاد
11	يتوفر ثلاث مراكز تدريبية في (مدينة عمان ومدينة الزرقاء ومدينة اربد)	11	عدم مناسبة الهيكل التنظيمي الحالي
12	توفر صالة تدريبية واحدة مجهزة بأجهزة ومعدات ذات مستوى فني متقدم.	12	عدم وجود خطة استراتيجية واضحة.
13	توفر كفاءات إدارية تتولى وضع الأهداف والخطط والبرامج للاتحاد.	13	نقص المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات نشر وتطوير رياضة الجمباز
14	توفر بعض الكوادر البشرية لتنفيذ وتسهيل مهام الاتحاد.	14	عدم توفر صالات تدريب في مختلف محافظات المملكة بشكل كافي
15	يوجد عدد من اللاعبين المصنفين دوليا على بعض الأجهزة.	15	قلة عدد الحكام المحلين المؤهلين والمصنفين دوليا والعاملين (ذكور/اناث)
16	الاستقرار الإداري لمجلس إدارة الاتحاد الأردني للجمباز.	16	قلة عدد المدربين المحلين المؤهلين لتدريب رياضة الجمباز ولكلا الجنسين
17	تأهيل لاعبين وحكام ومدربين من خلال تحقيق مراكز متقدمة على لائحة التصنيف	17	قلة عدد اللاعبين الممارسين لرياضة الجمباز(مختلف الاعمار) في المملكة.
		18	قلة عدد الموارد البشرية الإدارية المتخصصة للعمل في الاتحاد

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

إن الاتحاد الأردني للجمباز لا يعمل بشكل معزول عن محيطه الخارجي, فهو يعيش وسط اطر خارجية تؤثر في أداءه وتتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية), وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير, إذ أن تحليل البيئة الخارجية يهتم برصد ما يحدث في البيئة من تغيرات ايجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة حيث تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

البيئة الخارجية			
	الفرص(o)		التهديدات(t)
1	الاستفادة من وجود رجال الأعمال والشركات الخاصة لتبني ورعاية اللاعبين	1	المدركات الخاطئة حول رياضة الجمباز فيما يتعلق بخطورة أجهزتها وصعوبة مهاراتها.
2	تطوير بروتوكولات التعاون بين الاتحاد الأردني للجمباز ووزارة التربية والتعليم	2	العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تحد من فرص ممارسة رياضة الجمباز خاصة الإناث.
3	تطوير بروتوكولات التعاون مع المجلس الأعلى للشباب واللجنة الاولمبية الأردنية لعقد دورات تدريبية وتحكيمية لفتح مراكز تدريبية للصغار	3	قلة الكوادر التدريبية المحلية المتخصصة للعمل في الأندية والمراكز الشبابية والمدارس في جميع مناطق المملكة.
4	دعم برامج الشراكة مع وسائل الإعلام المختلفة للتعريف رياضة الجمباز ونشرها من خلال إبراز انجازاتها ونتائجها على المستوى العربي والعالمي.	4	التكلفة المادية العالية التي تحتاجها رياضة الجمباز من حيث إقامة الصالات وتجهيزاتها.
5	رصد واستكشاف الخامات البشرية من اللاعبين الصغار في المدارس الحكومية والخاصة من قبل المتخصصين.	5	قلة الدعم المادي على المستويين الرسمي والغير رسمي
6	دعم برامج الشراكة ما بين الاتحاد وكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية لزيادة الاهتمام برياضة الجمباز وبرامج إعداد وتأهيل الطلبة فيها.	6	عدم التوجه نحو ممارسة رياضة الجمباز مقارنة بالألعاب والرياضات الأخرى.
7	دعم برامج الشراكة ما بين الاتحاد ومركز إعداد القادة واللجنة الاولمبية الأردنية لعقد دورات تدريبية وتحكيمية متخصصة في رياضة الجمباز على مختلف الأجهزة.	7	عدم توفر الوعي والميول الكافي عند أفراد المجتمع للاهتمام برياضة الجمباز.
8	دعم برامج الشراكة ما بين الاتحاد والمجلس الأعلى للشباب للترويج لفكرة إقامة الأندية الصيفية الطلابية المتخصصة للصغار في رياضة الجمباز.	8	عدم وجود بيئة داعمة تعزز فرص المشاركة والاهتمام بنشر رياضة
		9	عدم وجود قاعدة كبيرة من الممارسين (اللاعبين واللاعبات) الذين يمتلكون قدرات بدنية وذهنية عالية.
		10	عدم اهتمام المدارس الحكومية الكافي برياضة الجمباز لعدم توفر الصالات التدريبية
		11	عدم اهتمام مدرسي المدارس الحكومية برياضة الجمباز لعدم امتلاكهم القدرة والمهارات الخاصة برياضة الجمباز.
		12	عدم اهتمام رجال الأعمال والشركات الخاصة بدعم ورعاية رياضة الجمباز أسوة ببعض الرياضات والألعاب الأخرى.

3- التوصيات من التحليل التي يجب أن تنعكس من خلال البرامج والمشاريع : 5 مهم جدا .... 1 غير مهم...

التوصية	درجة الأولوية														
	2012					2013					2014				
إجراء الدراسات العلمية التي تساعد على تطوير اللاعبين فنيا وبدنيا	**5**	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
تبني وتنفيذ نتائج الدراسات والأبحاث العلمية التي تخص رياضة الجمباز	5	**4**	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
تكوين قاعدة بيانات الكترونية وتحديثها سنويا	5	4	**3**	2	1	5	**4**	3	2	1	5	4	**3**	2	1
تفعيل الموقع الالكتروني الخاص بالاتحاد	5	**4**	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
وضع خطة إعلامية شاملة	5	4	**3**	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
وضع نظام لتفويض الصلاحيات (وهو جزئية من هيكلة العمليات)	5	**4**	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
إعادة هيكلة العمليات في الاتحاد	5	**4**	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
توفير برامج نشاطات وبطولات للاتحاد على المستوى الداخلي	5	4	3	2	1	5	**4**	3	2	1	5	4	3	2	1
تشكيل لجان إدارية وفنية دائمة ضمن البنية الهيكلية للاتحاد	5	4	**3**	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
تعين الموارد البشرية الإدارية المتخصصة للعمل في الاتحاد	5	4	**3**	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
وضع خطة إستراتيجية واضحة	**5**	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
توفير التمويل المالي اللازم لتنفيذ مشروعات نشر وتطوير رياضة الجمباز	**5**	4	3	2	1	**5**	4	3	2	1	**5**	4	3	2	1
توفير صالات تدريب في مختلف محافظات المملكة	5	**4**	3	2	1	5	**4**	3	2	1	5	**4**	3	2	1
توفير الحكام المحلين المؤهلين والمصنفين دوليا والعاملين (ذكور/اناث)	5	4	**3**	2	1	5	4	**3**	2	1	5	4	**3**	2	1
توفير المدربين المحلين المؤهلين لتدريب رياضة الجمباز ولكلا الجنسين	5	**4**	3	2	1	5	**4**	3	2	1	5	**4**	3	2	1

الإستراتيجية المقترحة

الرؤية:

تحقيق أعلى المستويات والانجازات عالمياً

الرسالة

الوصول برياضة الجمباز في الاردن إلى مستويات الاحتراف العالمية من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية وتكوين قاعدة شعبية لهذه الرياضة في الاردن

القيم الجوهرية:

1. العدالة:

مساواة في التعامل مع اللاعبين, مساواة في التعامل مع العاملين في الاتحاد, المساواة في التعامل مع متلقي الخدمة(استقلالية وموضوعية) دون محاباة.

2. العمل بروح الفريق:

تكاتف الجهود نحو تحقيق الهدف, احترام أراء الآخرين, التعاون والاحترام المتبادل.

3. الشفافية:

الوضوح في الإجراءات والمعلومات.

4. المبادرة:

تقديم أفكار استباقية (الإبداع والابتكار), انجاز المهام قبل وقتها.

5. الانضباط:

اللاعبون والعاملون في الاتحاد يلتزمون بالأنظمة والتعليمات ويتقيدون بها.

6. النزاهة والأمانة:

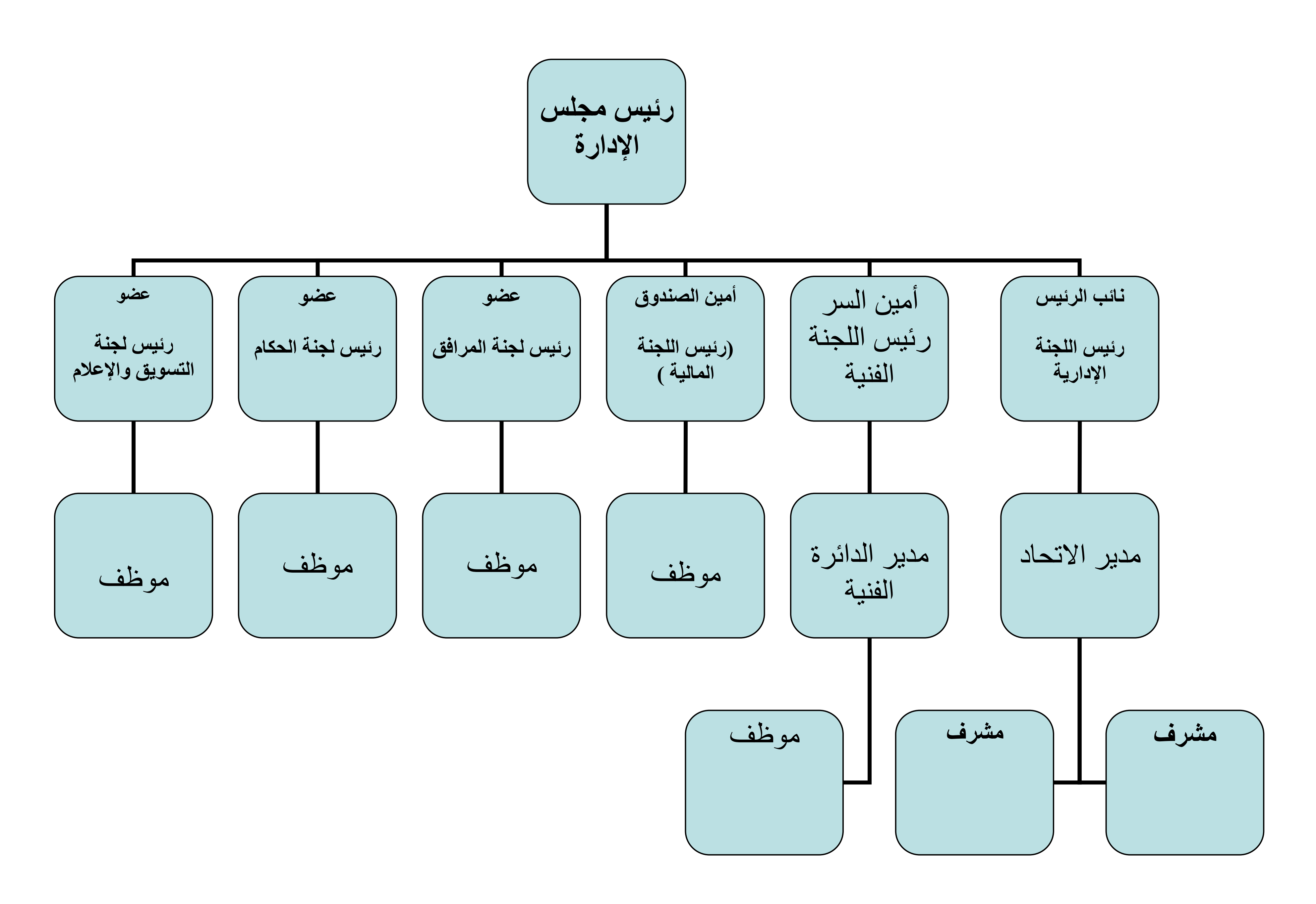
اللاعبون والعاملون في الاتحاد يوثق بهم ويعتمد عليهم.

الهيكل التنظيمي المقترح

أعضاء مجلس الإدارة رؤساء للجان الدائمة التالية:

اللجان الدائمة ومهامها:

- اللجنة الفنية وتعنى بالمنتخبات الوطنية وشؤون التدريب والمدربين, المسابقات والمهرجانات المحلية , الاحتراف.
- لجنة الحكام تعنى بشؤون الحكام.
- لجنة الصالات والمرافق تعنى بالإمكانات والبنى التحتية.
- اللجنة المالية تعنى بالموازنات والدعم المالي.
- اللجنة الإدارية تعنى بالتخطيط والتطوير وشؤون الموظفين.
- لجنة التسويق والإعلام.


رئيس مجلس الإدارة
نائب الرئيس
رئيس اللجنة الإدارية
أمين السر
رئيس اللجنة الفنية
أمين الصندوق
(رئيس اللجنة المالية)
عضو
رئيس لجنة المرافق
عضو
رئيس لجنة الحكام
عضو
رئيس لجنة التسويق والإعلام
مدير الاتحاد
مدير الدائرة الفنية
موظف
موظف
موظف
موظف
مشرف
مشرف
موظف

الشراكات Stakeholders:

يعتبر تحديد الشركاء من العمليات المهمة في أي مؤسسة لان المؤسسة لا تستطيع العمل بشكل منفرد, بالإضافة إلى تأثير الشركاء على عمليات المؤسسة وبالتالي تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية.

الرقم	الجهة	الهدف من الشراكة	درجة الشراكة		وصف الشريك					ملاحظات
					إطار الشراكة			القطاع		
			استراتيجي	شريك	محلي	عربي	دولي	حكومي	خاص	
1.	اللجنة الاولمبية الأردنية	- إصدار التشريعات والقوانين. - رصد المخصصات المالية للاتحاد. - متابعة سبل إنفاق المخصصات المالية. - تقييم ومتابعة الأداء والانجاز للاتحاد. - تشجيع الأندية على احتضان ودعم الجمباز. - دعم الأندية المنتسبة للاتحاد من الأندية. - إيجاد جهات داعمة لتبني رياضة الجمباز. - تسويق رياضة الجمباز خارجيا. - تأهيل الصالات والأجهزة والمرافق الموجودة في المملكة. - متابعة شؤون اللاعبين المحترفين وتوفير فرص الرعاية.	√		√			√		
2.	وزارة التربية والتعليم	- اعتماد المناهج في الجمباز ولمختلف المراحل. - دعوة مدراء التربية في المناطق لحث المدرسين على الاهتمام برياضة الجمباز. - دعوة الأهالي لدعم ممارسة الأبناء لرياضة الجمباز. - دعوة معلمي التربية الرياضية في المدارس. - القاعدة الرئيسية في اختيار اللاعبين - رفع مستوى المدرسين لتدريب وتدريس الجمباز. - استخدام الصالات والمرافق.	√		√			√		

		– تجهيز الصالات والمرافق بالأجهزة والمعدات الخاصة برياضة الجمباز. – استخدام المدارس لنشر رياضة الجمباز. – تشكيل لجان للكشف عن العناصر الواعدة في رياضة الجمباز. – عقد الندوات والدورات للأهالي للتعريف برياضة الجمباز. – إقامة مهرجانات سنوية للترويج لرياضة الجمباز. – عقد الندوات والدورات للتعريف برياضة الجمباز. – تعيين ضابط ارتباط في كل محافظة للتواصل مع الاتحاد. – إقامة مسابقات محلية دورية بين الطلاب. – إقامة مدارس تدريبية للصغار. – إقامة روابط بين الأندية والمدارس في المناطق. – تعزيز الجمباز كنشاط ترفيهي بالتعاون مع المدارس. – إقامة عروض للأندية في المدارس سنويا								

الرقم	الجهة	الهدف من الشراكة	درجة الشراكة		وصف الشريك					ملاحظات
					إطار الشراكة			القطاع		
			استراتيجي	شريك	محلي	عربي	دولي	حكومي	خاص	
3.	المجلس الأعلى للشباب	.– عقد دورات تدريبية معتمدة. – عقد دورات تحكيمية معتمدة. – عقد دورات تدريبية معتمدة للإداريين. – استخدام المراكز الشبابية للتوعية بأهمية رياضة الجمباز. – استخدام المراكز الشبابية لنشر رياضة الجمباز – الكشف عن العناصر الواعدة في رياضة الجمباز. – تعيين ضابط ارتباط في كل المناطق للتنسيق بن المراكز.	√		√			√		

الرقم	الجهة	الهدف من الشراكة	درجة الشراكة		وصف الشريك					ملاحظات
					إطار الشراكة			القطاع		
			استراتيجي	شريك	محلي	عربي	دولي	حكومي	خاص	
4.	الصحافة والإعلام	- إقامة روابط مع رجال الصحافة والإعلام. - تنظيم حملات إعلامية منظمة للترويج لرياضة الجمباز. - التنسيق بين وزارة التربية والتعليم والصحافة. - التنسيق بين وزارة التربية والتعليم الأندية الرياضية. - تخصيص إعلامين مختصين بمختلف الوسائل الإعلامية للتعريف برياضة الجمباز. - تخصيص إعلامين بمختلف الوسائل الإعلامية لتغطية أخبار الجمباز وإظهارها بشكل بارز.	√		√				√	
5.	الهيئات التطوعية	- إقامة روابط مع الهيئات التطوعية. - عقد ندوات دورية للتعريف برياضة الجمباز. - توزيع بروشورات وبطاقات تعريفية برياضة الجمباز. - تأسيس ورش عمل تطوعية لأسر اللاعبين. - تعيين ضابط ارتباط في كل هيئة للتنسيق بينها ومختلف الجهات المعنية.		√	√				√	

الرقم	الجهة	الهدف من الشراكة	درجة الشراكة		وصف الشريك					ملاحظات
					إطار الشراكة			القطاع		
			استراتيجي	شريك	محلي	عربي	دولي	حكومي	خاص	
6.	الأنديـــــة الرياضية	- إدخال رياضة الجمباز ضمن نشاطات النادي. - إقامة ورش عمل تعريفية برياضة الجمباز لأعضاء النادي والمجتمع. - إقامة ورش عمل ومنتدى للمدربين والحكام والإداريين والمتطوعين. - عقد اجتماعات شهرية بين الأندية المنسبة للاتحاد. - استخدام البنى التحتية المتوفرة في المناطق. - تأهيل الصالات والأجهزة والأدوات والمرافق الموجودة في المناطق. - تعيين كوادر تدريبية وتحكيمية مؤهلة. - تعين منسق إقليمي للمتابعة بين الأندية. - الاستعانة بالمتطوعين في الأندية وتحفيزهم للعمل. - إنشاء موقع الكتروني للتواصل بين الاتحاد والأندية. - استخدام لوحات إعلانية بواسطة البريد الالكتروني كوسيلة اتصال. - استخدام الانترنت للتواصل بين الأندية. - إنشاء منتدى تطوير في الأقاليم للاستفادة من الأفكار. - استخدام بطاقة النادي كأداة لتسويق وترويج النوادي لتطوير خطط العمل وتحديد الأهداف والتخطيط للمستقبل. - وضع ملف شخصي للنادي على الموقع الالكتروني ويجدد شهريا. - تعيين ضابط ارتباط في كل نادي للتنسيق بين الأندية.	√		√				√	

الرقم	الجهة	الهدف من الشراكة	درجة الشراكة		وصف الشريك					ملاحظات
					إطار الشراكة			القطاع		
			استراتيجي	شريك	محلي	عربي	دولي	حكومي	خاص	
.7	وزارة التعليم العالي (كليات التربية الرياضية / شؤون الطلبة والنشاط الرياضي)	- التنسيق بين الاتحاد ومسؤلي كليات التربية الرياضية لتسهيل الإجراءات. - دعوة مشرفي ومدرسي التربية الرياضية في الجامعات للتعريف برياضة الجمباز. - دعوة طلبة كليات التربية الرياضية في الجامعات للتعريف برياضة الجمباز. - توزيع بروشورات وبطاقات تعريفية برياضة الجمباز وانجازاتها. - عقد دورات تدريبية معتمدة لطلبة الجامعات. - عقد دورات تحكيمية معتمدة لطلبة الجامعات. - إشراف مجموعة من الطلبة على تدريب الصغار في مناطقهم. إقامة مهرجان كرنفالي في الجامعات للترويج لرياضة الجمباز. - تعيين ضابط ارتباط في كل جامعة للتنسيق بين الجامعات. - إقامة عروض للاعبي المنتخب الوطني لفنون رياضة الجمباز. - إقامة دورات تعريفية بقانون الجمباز.	√		√			√	√	

الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء:

الرقم	الهدف الاستراتيجي	مؤشرات القياس(النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
					2012	2013	2014
1	تحسين إجراءات العمل (هندسة الإجراءات)	خطط واستراتيجيات فاعلة	2011	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
		وجود نظام فاعل لإدارة العمليات	2011	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
		هيكل تنظيمي فاعل	2011	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
2	رفع كفاءة الموارد البشرية (الفنية)	درجة كفاءة الموارد البشرية	2011	يوجد	60	70	80
		نسبة اللاعبين الأردنيين المحلين المؤهلين	2011	يوجد	60	70	80
		نسبة اللاعبين المحلين المسجلين والمعتمدين من مركز إعداد القادة	2011	يوجد	60	70	80
		نسبة الحكام المحلين المؤهلين.	2011	يوجد	60		80
		نسبة الحكام المحلين المسجلين والمعتمدين من مركز إعداد القادة.	2011	يوجد	60	70	80
		نسبة المدربين المحلين المؤهلين	2011	يوجد	60	70	80
		نسبة المدربين المحلين المسجلين والمعتمدين من مركز إعداد القادة.	2011	يوجد	60	70	80
3	توسيع قاعدة الممارسين	عدد المسجلين الجدد في ممارسة رياضة الجمباز	2011	يوجد	60	70	80
		عدد النوادي المنتسبة للاتحاد الأردني للجمباز.	2011	لا يوجد	60	70	80
		عدد البطولات والنشاطات التي أقيمت في مختلف مناطق المملكة.	2011	يوجد	60	70	80
		نسبة المسابقات عالية المستوى	2011	لا يوجد	60	70	80

... تابع الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء:

الرقم	الهدف الاستراتيجي	مؤشرات القياس(النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة 2012	2013	2014
4	الشراكة مع جميع الشركاء المحتملين	عدد الاتفاقيات مع الهيئات والجهات ذات العلاقة.	2011	يوجد	60	70	80
		عدد اللاعبين المشاركين في البطولات.	2011	يوجد	60	70	80
5	زيادة المخصصات الواردة من اللجنة الاولمبية الأردنية	حجم المخصصات المالية	2011	يوجد	60	70	80
		حجم الدعم الخارجي	2011	يوجد	60	70	80
		عدد الجهات التي تقدم الدعم	2011	يوجد	60	70	80
6	زيادة عدد صالات الجمباز وتحديث مرافقها	عدد المنشآت الجديدة وتحديث المنشآت الموجودة	2011	لا يوجد	60	70	80
		موقع إلكتروني فعال	2011	لا يوجد	60	70	80
		قاعدة البيانات فعالة	2011	لا يوجد	60	70	80
		درجة الرضى	2011	يوجد	60	70	80

البرامج والمشاريع المعنية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية:

الرقم	الهدف الاستراتيجي	البرنامج	مؤشرا ت قياس الأداء (النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
						2011	2012	2013
1	تحسين إجراءات العمل (هندسة الإجراءات)	برنامج هندسة الإجراءات	متوسط الفترة الزمنية لتقديم الخدمات	2011				
			درجة رضى المتعاملين					
			درجة رضى العاملين					

لمشاريع ومؤشرات قياس أدائها

الرقم	اسم المشروع	مؤشرا ت قياس الأداء(المخرجات)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
					2012	2013	2014
1	مشروع وضع استراتجيات عمل واضحة	وجود إستراتيجية	2011	لا	يوجد		
2	مشروع نظام لأداره العمليات	وجود نظام		لا	يوجد		
3	مشروع تعديل الهيكل التنظيمي	هيكل فعال		لا	يوجد		

.....تابع البرامج والمشاريع ...

الرقم	الهدف الاستراتيجي	البرنامج	مؤشرا ت قياس الأداء (النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
						2011	2012	2013
2	رفع كفاءة الموارد البشرية (الفنية والإدارية)	إدارة الموارد البشرية	متوسط الفترة الزمنية لتقديم الخدمات	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى المتعاملين		لا	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى العاملين		لا	يوجد	يوجد	يوجد

المشاريع ومؤشرات قياس أدائها

الرقم	اسم المشروع	مؤشرا ت قياس الأداء(المخرجات)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
					2012	2013	2014
1	مشروع الكفاءة التدريبية	عدد الدورات التدريبية المحلية والدولية وعدد المدربين	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
2	مشروع الكفاءة التحكيمية	عدد الدورات التحكيمية المحلية والدولية وعدد الحكام		لا	يوجد	يوجد	يوجد
3	مشروع الكفاءة الإدارية	عدد الدورات الإدارية المحلية والدولية وعدد الإداريين		لا	يوجد	يوجد	يوجد
4	مشروع كفاءة اللاعبين	وجود برامج إعداد لمختلف الأجهزة وعدد اللاعبين		يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

.....تابع البرامج والمشاريع ...

الرقم	الهدف الاستراتيجي	البرنامج	مؤشرا ت قياس الأداء (النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
						2011	2012	2013
3	توسيع قاعدة الممارسين	نشر رياضة الجمباز	متوسط الفترة الزمنية لتقديم الخدمات	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى المتعاملين		لا	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى العاملين		لا	يوجد	يوجد	يوجد
						يوجد	يوجد	يوجد

المشاريع ومؤشرات قياس أدائها

الرقم	اسم المشروع	مؤشرا ت قياس الأداء(المخرجات)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة 2012	2013	2014
1	مشروع إعداد المدرسين	عدد المدرسين المؤهلين والمعتمدين	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
2	مشروع الكشف عن الموهوبين	عدد الموهوبين ومناطقهم		لا	يوجد	يوجد	يوجد
3	مشروع مدارس الصغار	عدد المدارس التدريبية في مختلف المناطق		لا	يوجد	يوجد	يوجد
4	مشروع تبني الأندية لرياضة الجمباز	عدد الأندية المنتسبة للاتحاد الأردني للجمباز		لا	يوجد	يوجد	يوجد

.....تابع البرامج والمشاريع ...

الرقم	الهدف الاستراتيجي	البرنامج	مؤشرا ت قياس الأداء (النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة 2011	2012	2013
4	الشراكة مع جميع الشركاء المحتملين	الشراكة والتشبيك	متوسط الفترة الزمنية لتقديم الخدمات	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى المتعاملين		لا	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى العاملين		لا	يوجد	يوجد	يوجد

المشاريع ومؤشرات قياس أدائها

الرقم	اسم المشروع	مؤشرا ت قياس الأداء(المخرجات)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
					2012	2013	2014
1	مشروع الشراكة مع وزارة التربية والتعليم	عدد المدارس والمدرسين والطلبة والمرافق المستخدمة التابعة لها	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
2	مشروع الشراكة مع مركز إعداد القادة	عدد الدورات التدريبية والتحكيمية المعتمدة		لا	يوجد	يوجد	يوجد
3	مشروع الشراكة المجلس الأعلى للشباب	عدد الندوات والورشات التعريفية بالجمباز		لا	يوجد	يوجد	يوجد
4	مشروع الجمباز في الأندية	عدد الأندية المنتسبة للاتحاد والممارسة لها		لا	يوجد	يوجد	يوجد
5	مشروع الشراكة مع الجامعات	عدد المهرجانات والندوات والورشات		لا	يوجد	يوجد	يوجد
6	مشروع الشراكة مع الهيئات التطوعية	عدد الندوات والورشات التعريفية بالجمباز		لا	يوجد	يوجد	يوجد

.....تابع البرامج والمشاريع ...

الرقم	الهدف الاستراتيجي	البرنامج	مؤشرا ت قياس الأداء (النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
						2011	2012	2013
5	زيادة المخصصات الواردة من اللجنة الاولمبية الأردنية	التمويل المالي	متوسط الفترة الزمنية لتقديم الخدمات	2011	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى المتعاملين		يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى العاملين		يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

المشاريع ومؤشرات قياس أدائها

الرقم	اسم المشروع	مؤشرا ت قياس الأداء(المخرجات)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
					2012	2013	2014
1	مشروع الدعم المالي من اللجنة الاولمبية الأردنية	قيمة الدعم المقدم من اللجنة الاولمبية الأردنية	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
2	مشروع الرعاية الرياضية	قيمة الدعم المقدم من الجهات الراعية		لا	يوجد	يوجد	يوجد
3	مشروع التسويق الرياضي	قيمة الدعم المقدم من الجهات الراعية		لا	يوجد	يوجد	يوجد
4	مشروع استثمار اللاعبين	قيمة الدعم المقدم من الجهات الراعية		لا	يوجد	يوجد	يوجد

.....تابع البرامج والمشاريع ...

الرقم	الهدف الاستراتيجي	البرنامج	مؤشرا ت قياس الأداء (النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
						2011	2012	2013
6	زيادة عدد صالات الجمباز وتحديث مرافقها	تحسين البنية التحتية	متوسط الفترة الزمنية لتقديم الخدمات	2011	يوجد	يوجد	يوجد	
			درجة رضى المتعاملين		يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى العاملين		يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

المشاريع ومؤشرات قياس أدائها

الرقم	اسم المشروع	مؤشرا ت قياس الأداء(المخرجات)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
					2012	2013	2014
1	مشروع الصالات المجهزة	عدد الصالات التي تم بنائها في مختلف المناطق	2011	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
2	مشروع تجهيز وتحديث الصالات	عدد الصالات التي تم تحديثها واستخدامها		لا	يوجد	يوجد	يوجد

.....تابع البرامج والمشاريع ...

الرقم	الهدف الاستراتيجي	البرنامج	مؤشرا ت قياس الأداء (النتائج)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
						2011	2012	2013
7	استخدام التكنولوجيا الحديثة فنيا وإداريا	التمويل المالي	متوسط الفترة الزمنية لتقديم الخدمات	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى المتعاملين		لا	يوجد	يوجد	يوجد
			درجة رضى العاملين		لا	يوجد	يوجد	يوجد

المشاريع ومؤشرات قياس أدائها

الرقم	اسم المشروع	مؤشرا ت قياس الأداء(المخرجات)	سنة الأساس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة		
					2012	2013	2014
1	مشروع الموقع الالكتروني	وجود الموقع على الشبكة	2011	لا	يوجد	يوجد	يوجد
2	مشروع الحوسبة	وجود قاعدة البيانات		لا	يوجد	يوجد	يوجد
3	مشروع القياس التقني	عدد الأجهزة المستخدمة للقياس		لا	يوجد	يوجد	يوجد
4	مشروع التدريب بالنمذجة	البرامج المستخدمة الكترونيا		لا	يوجد	يوجد	يوجد
5	مشروع التقييم التكنولوجي	عدد الأجهزة المستخدمة في التقييم		لا			

الخطة التنفيذية بحسب كل هدف استراتيجي

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (1)		
تحسين إجراءات العمل (هندسة الإجراءات)	برنامج (هندسة الإجراءات)	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		إستراتيجية لتطوير رياضة الجمباز في الأردن		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن	وجود إستراتيجية	لا	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2012	2015	المشروع	قلة عدد اللاعبين والمدربين والحكام المحليين
				عدم انتشار رياضة الجمباز في الأردن

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	تقديم الإستراتيجية	Q2	2011	Q3	2011	Q3	2011	خطة عمل مقرة	لا يوجد	يوجد												
2	متابعة تنفيذ الإستراتيجية	Q3	2011	Q3	2011	Q4	2011															

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (2)		
تحسين إجراءات العمل (هندسة الإجراءات)	برنامج (هندسة الإجراءات)	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع نظام لإدارة العمليات		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
وضع نظام يتيح تبني الإستراتيجية	وجود أنظمة وتعليمات إدارية ومالية	لا	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2012	2015	المشروع	عدم وجود تعليمات وتمويل لتنفيذ الاستراتيجية

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	وضع التعليمات	Q2	2011	Q3	2011	Q3	2011	خطة عمل مقرة	لا يوجد	يوجد												
2	توفير التمويل	Q3	2011	Q3	2011	Q4	2011	قيمة التمويل	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (3)		
تحسين إجراءات العمل (هندسة الإجراءات)	برنامج (هندسة الإجراءات)	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع تعديل الهيكل التنظيمي		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
بناء هيكل تنظيمي فعال	هيكل تنظيمي فعال	لا	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2011	مشروع	هيكل تنظيمي يفوض الصلاحيات ويوصف الأعمال وينسقها

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	وضع الهيكل المقترح	Q2	2011	Q3	2011	Q3	2011	خطة عمل مقرة	لا يوجد	يوجد												
2	تبني الهيكل	Q3	2011	Q3	2011	Q3	2011															

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (2)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (1)		
رفع كفاءة الموارد البشرية (الفنية والإدارية)	إدارة الموارد البشرية	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الكفاءة التدريبية		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
زيادة عدد المدربين المحلين ورفع مستوياتهم	عدد المدربين وعدد الدورات التدريبية المحلية والدولية	قليل جداً	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2015	مشروع	قلة أعداد المدربين المحلين
مركز إعداد القادة	2010	2015	مشروع	رفع مستويات المدربين المحليين إلى مستويات عالية
اللجنة الاولمبية الأردنية	2010	2015	مشروع	

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد المدربين	عدد قليل جدا	يوجد												
2	عقد الدورات	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2012	عدد الدورات	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (2)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (2)		
رفع كفاءة الموارد البشرية (الفنية والإدارية)	إدارة الموارد البشرية	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الكفاءة التحكيمية		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
زيادة عدد الحكام المحلين ورفع مستوياتهم	عدد الحكام وعدد الدورات التدريبية المحلية والدولية	قليل جداً	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2015	مشروع	قلة عدد الحكام المحلين
مركز إعداد القادة	2010	2015	مشروع	رفع مستويات الحكام المحليين إلى مستويات عالية
اللجنة الاولمبية الأردنية	2010	2015	مشروع	

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد الحكام	عدد قليل جدا	يوجد												
2	عقد الدورات	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2012	عدد الدورات	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (2)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (3)		
رفع كفاءة الموارد البشرية (الفنية والإدارية)	إدارة الموارد البشرية	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الكفاءة الإدارية		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
زيادة عدد الإداريين المحلين ورفع مستوياتهم	عدد الإداريين وعدد الدورات التدريبية المحلية والدولية	قليل جداً	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2015	مشروع	قلة عدد الإداريين المحلين
مركز إعداد القادة	2010	2015	مشروع	رفع مستويات الإداريين المحليين إلى مستويات عالية
اللجنة الاولمبية الأردنية	2010	2015	مشروع	

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد الإداريين	عدد قليل جدا	يوجد												
2	عقد الدورات	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2012	عدد الدورات	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (2)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (4)		
رفع كفاءة الموارد البشرية (الفنية والإدارية)	إدارة الموارد البشرية	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع كفاءة اللاعبين		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
زيادة عدد اللاعبين ورفع مستوياتهم	عدد اللاعبين وعدد الأجهزة التي يستخدمونها	قليل جداً	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2015	مشروع	قلة عدد اللاعبين
				ضعف المستوى في بعض الأجهزة

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
											2011				2012				2013			
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد اللاعبين	عدد قليل جدا	يوجد												
2	عقد البرامج التدريبية	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2013	عدد الأجهزة	يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (3)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (1)		
توسيع قاعدة الممارسين	نشر رياضة الجمباز	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع إعداد المدرسين		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
نشر رياضة الجمباز في مختلف مناطق المملكة	عدد المدرسين المؤهلين والمعتمدين	محدود	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2014	مشروع	قلة عدد المدرسين المؤهلين في رياضة الجمباز
وزارة التربية والتعليم				ضعف مستوى المدرسين في رياضة الجمباز

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد اللاعبين	عدد قليل جدا	يوجد												
2	عقد البرامج التدريبية	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2013	عدد الأجهزة	يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (3)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (2)		
توسيع قاعدة الممارسين	نشر رياضة الجمباز	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الكشف عن المواهب		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
الكشف عن الموهوبين في المملكة	عدد الموهوبين ومناطقهم	محدود جدا	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2015	مشروع	قلة عدد اللاعبين الممارسين لرياضة الجمباز
وزارة التربية والتعليم				وجود خامات مبشرة في المدارس

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد اللاعبين	عدد قليل جدا	يوجد												
2	وجود لجان في المحافظات	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2015	عدد اللجان	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (3)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (3)		
توسيع قاعدة الممارسين	نشر رياضة الجمباز	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع مدارس الصغار		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
تدريب اللاعبين الصغار في مختلف المناطق	عدد المراكز التدريبية في مختلف مناطق المملكة	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2015	مشروع	قلة عدد اللاعبين الممارسين لرياضة الجمباز
وزارة التربية والتعليم				وجود خامات مبشرة في المدارس

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	201 1	Q4	2011	عدد اللاعبين	عدد قليل جدا	يوجد												
2	وجود مراكز تدريب في المحافظات	Q3	2011	Q4	201 1	Q4	2015	عدد المراكز	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (3)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (4)		
توسيع قاعدة الممارسين	نشر رياضة الجمباز	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الجمباز في الأندية		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
تشجيع الأندية بتبني رياضة الجمباز	عدد الأندية المنتسبة للاتحاد الأردني للجمباز	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2012	مشروع	عدم وجود أندية منسبة للاتحاد الأردني للجمباز
اللجنة الاولمبية الأردنية				عدم اعتماد رياضة الجمباز في الأندية كباقي الألعاب

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	201 1	Q3	2012	عدد الأندية المنسبة للاتحاد	لا يوجد	يوجد												
2	وجود مسابقات رسمية للجمباز	Q3	2011	Q4	201 1	Q4	2015	عدد المسابقات	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (4)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (1)		
الشراكة مع جميع الشركاء المحتملين	الشراكة والتشبيك	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		الشراكة مع وزارة التربية والتعليم		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
الاستفادة من إمكانيات الوزارة البشرية والفنية	عدد المدارس والمدرسين والطلبة والمرافق المستخدمة التابعة لها	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2010	2015	مشروع	المدارس هي البيئة الرئيسية لمختلف أنواع الرياضة
وزارة التربية والتعليم				

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
								المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	201 1	Q1	2012	عدد المدراس	محدود	يوجد												
2	إدخال الجمباز ووضع المسابقات الخاصة	Q3	2011	Q4	201 1	Q4	2015	عدد المسابقات وعدد اللاعبين وعدد المدرسين	محدود	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (4)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (2)		
الشراكة مع جميع الشركاء المحتملين	الشراكة والتشبيك	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		الشراكة مع مركز إعداد القادة		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
إقامة دورات تدريبية وتحكيمية معتمدة	عدد الدورات التدريبية والتحكيمية	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
مركز إعداد القادة	2011	2013	مشروع	قلة عدد المدربين والحكام المحليين
				قلة الدورات التدريبية والتحكمية المعتمدة

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد المدراس	محدود	يوجد												
2	تنفيذ الدورات	Q2	2011	Q2	2011	Q2	2013	عدد المسابقات وعدد اللاعبين وعدد المدرسين	محدود	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (4)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (3)		
الشراكة مع جميع الشركاء المحتملين	الشراكة والتشبيك	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		الشراكة مع مراكز الشباب		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
التعريف برياضة الجمباز واستقطاب الموهوبين	عدد الدورات والورشات التعريفية	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
مراكز الشباب في مختلف مناطق المملكة	2011	2013	مشروع	عدم انتشار رياضة الجمباز ومعرفتها

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد المراكز	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ الدورات	Q2	2011	Q2	2011	Q2	2013	عدد الدورات والورشات	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (4)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (4)		
الشراكة مع جميع الشركاء المحتملين	الشراكة والتشبيك	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		الجمباز في الأندية		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
إدخال رياضة الجمباز في الأندية كباقي اللالعاب	عدد الأندية المنسبة للاتحاد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
اللجنة الاولمبية الأردنية	2011	2013	مشروع	عدم تبني الأندية لرياضة الجمباز عدم وجود منافسات رسمية
المجلس الأعلى للشباب				

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد الأندية	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ المسابقات	Q2	2011	Q2	2012	Q2	2013	عدد البطولات	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (4)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (5)		
الشراكة مع جميع الشركاء المحتملين	الشراكة والتشبيك	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الجمباز في الجامعة		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
نشر رياضة الجمباز والاستفادة من الإمكانات	عدد المهرجانات والندوات والورشات	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2012	مشروع	الترويج لرياضة الجمباز
الجامعات الأردنية				الاستفادة من الإمكانات في الجامعات الأردنية

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
								المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد الجامعات	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ المهرجانات والندوات والورشات	Q4	2011	Q2	2012	Q4	2012	عدد المهرجانات والندوات والورشات	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (4)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (6)		
الشراكة مع جميع الشركاء المحتملين	الشراكة والتشبيك	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الجمباز مع الجميع		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
نشر ثقافة الجمباز في المجتمع	عدد الاتفاقيات والندوات مع الهيئات والجمعيات	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2012	مشروع	قلة الوعي بأهمية الجمباز
الهيئات والجمعيات التطوعية	2011	2012	مشروع	إدخال ثقافة الجمباز في نشاطات الهيئات والجمعيات

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	عدد الجمعيات	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ الندوات والورشات	Q4	2011	Q2	2012	Q4	2012	عدد الندوات والورشات	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (5)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (1)		
زيادة المخصصات الواردة من اللجنة الاولمبية الأردنية	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الدعم من اللجنة الاولمبية الأردنية		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
زيادة المخصصات الواردة من اللجنة الاولمبية الأردنية	قيمة الدعم المقدم من اللجنة الاولمبية الأردنية	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2012	مشروع	

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q3	2011	Q4	2011	Q4	2011	قيمة الدعم	يوجد	يوجد												
2	تنفيذ أنشطة الاتحاد	Q4	2011	Q1	2012	Q4	2012	عدد الأنشطة في مختلف المناطق	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (5)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (2)		
زيادة المخصصات الواردة من اللجنة الاولمبية الأردنية	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الرعاية الرياضية		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
توفير مصادر دخل إضافية	قيمة الدعم المقدم من الجهات الراعية	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2012	مشروع	الكلفة العالية لرياضة الجمباز

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q4	2011	Q4	2011	Q1	2012	قيمة الدعم	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ أنشطة الاتحاد	Q4	2011	Q1	2012	Q4	2012	عدد الأنشطة في مختلف المناطق	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (5)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (3)		
زيادة المخصصات الواردة من اللجنة الاولمبية الأردنية	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع التسويق الرياضي		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
تسويق رياضة الجمباز وتوفير مصادر دخل	قيمة الدعم المقدم من الجهات الراعية	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2012	مشروع	قلة الدعم المادي

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q4	2011	Q4	2011	Q1	2012	قيمة الدعم	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ أنشطة الاتحاد	Q4	2011	Q1	2012	Q4	2012	عدد الأنشطة في مختلف المناطق	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (5)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (4)		
زيادة المخصصات الواردة من اللجنة الاولمبية الأردنية	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الاستثمار في الجمباز		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
توجيه رجال الأعمال والشركات للاستثمار في الجمباز	قيمة الدعم المقدم من الجهات الراعية	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2012	2013	مشروع	تنويع مصادر الدخل

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
								المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q4	2011	Q4	2011	Q1	2012	قيمة الدعم	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ أنشطة الاتحاد	Q1	2012	Q2	2012	Q4	2012	عدد الأنشطة في مختلف المناطق	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (1)		
زيادة عدد صالات الجمباز وتحديث مرافقها	تحسين البنية التحتية	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الصالات المجهزة		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
إنشاء صالات مجهزة في مناطق المملكة	عدد الصالات التي تم بنائها في مختلف المناطق	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2015	مشروع	عدم توفر صالات مجهزة في معظم مناطق المملكة

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q4	2011	Q4	2011	Q4	2011	الجهات المانحة	لا يوجد	يوجد												
2	خطة المشروع	Q1	2012	Q2	2012	Q3	2012	خطة مقرة	لا يوجد	يوجد												
3	تنفيذ المشروع	Q4	2012	Q1	2012	Q4	2015	تقارير متابعة	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (2)		
زيادة عدد صالات الجمباز وتحديث مرافقها	تحسين البنية التحتية	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع تحديث الصالات القائمة		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
تحديث وتجهيز الصالات في مناطق المملكة	عدد الصالات التي تم تحديثها في مختلف المناطق	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2015	مشروع	عدم توفر صالات مجهزة في معظم مناطق المملكة

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي
3	عدم تعاون الشركاء

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	التنسيق مع الشركاء	Q4	2011	Q4	2011	Q4	2011	الجهات المانحة	لا يوجد	يوجد												
2	خطة المشروع	Q1	2012	Q2	2012	Q3	2012	خطة مقرة	لا يوجد	يوجد												
3	تنفيذ المشروع	Q4	2012	Q1	2012	Q4	2015	تقارير متابعة	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (1)		
استخدام التكنولوجيا الحديثة فنيا وإداريا	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الموقع الالكتروني		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
إنشاء الموقع الالكتروني	وجود الموقع على الشبكة	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2011	مشروع	عدم وجود موقع الكتروني للاتحاد الأردني للجمباز

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفير خدمة الانترنت

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	دراسة فنية	Q3	2011	Q3	2011	Q3	2011	اجتماعات اللجنة	لا يوجد	لا يوجد												
2	تنفيذ الدراسة	Q3	2011	Q3	2011	Q4	2011	وجود الموقع	لا يوجد	لا يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (2)		
استخدام التكنولوجيا الحديثة فنيا وإداريا	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع الحوسبة		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
إنشاء قاعدة بيانات وحوسبة أعمال الاتحاد	وجود قاعدة البيانات	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2011	مشروع	عدم وجود قاعدة بيانات محوسبة

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر موارد بشرية

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	تجهيز البيانات	Q3	2011	Q3	201 1	Q3	2011	اجتماعات اللجنة	لا يوجد	لا يوجد												
2	تنفيذ العمل	Q3	2011	Q3	201 1	Q4	2011	وجود القاعدة	لا يوجد	لا يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (3)		
استخدام التكنولوجيا الحديثة فنيا وإداريا	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع القياس التقني		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
إجراء القياسات الفنية للاعبين باستخدام التكنولوجيا	عدد الأجهزة المستخدمة للقياس	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2012	مشروع	عدم استخدام الأساليب التكنولوجية في القياس

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	خطة المشروع	Q3	2011	Q3	2011	Q3	2011	خطة مقرة	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ المشروع	Q1	2012	Q1	2012	Q4	2012	تقارير متابعة	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (4)		
استخدام التكنولوجيا الحديثة فنيا وإداريا	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع التدريب بالنمذجة		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
إدخال أساليب التدريب بالنمذجة	البرامج المستخدمة الكترونيا	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2011	2012	مشروع	عدم استخدام أساليب النمذجة في التدريب

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	خطة المشروع	Q3	2011	Q3	2011	Q3	2011	خطة مقرة	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ المشروع	Q1	2012	Q1	2012	Q4	2012	تقارير متابعة	لا يوجد	يوجد												

بطاقة وصف المشروع

الهدف الاستراتيجي رقم (1)	برنامج رقم (1)	مشروع رقم (5)		
استخدام التكنولوجيا الحديثة فنيا وإداريا	التمويل المالي	اسم المشروع	التكلفة الكلية	مدة التنفيذ
		مشروع التقييم التكنولوجي		

هدف المشروع	مؤشر قياس الأداء (المخرجات)	الأساس	القيمة المستهدفة		
		2010	2011	2012	2013
استخدام التكنولوجيا في تقيم أداء اللاعبين والعاملين	عدد الأجهزة المستخدمة في التقييم	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

الموقع الجغرافي (مسؤولية التنفيذ)	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الوضع الحالي	مبررات المشروع
الاتحاد الأردني للجمباز	2012	2012	مشروع	عدم استخدام التكنولوجيا في تقيم أداء اللاعبين والعاملين

الفرضيات والمخاطر:

الرقم	الفرضيات والمخاطر المتوقعة
1	عدم تبني الإستراتيجية
2	عدم توفر التمويل الكافي

الخطة التنفيذية للمشروع

الرقم	الخطوة التنفيذية	تاريخ البداية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ النهاية المتوقع		مؤشر الأداء (المدخلات ، العمليات)			الإنفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع											
		الربع	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	المؤشر	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	2011				2012				2013			
											Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	خطة المشروع	Q4	2011	Q4	2011	Q4	2011	خطة مقرة	لا يوجد	يوجد												
2	تنفيذ المشروع	Q1	2012	Q1	2012	Q4	2012	تقارير متابعة	لا يوجد	يوجد												

الفصـــل الخامـــس

الاستنتاجات والتوصيات

الاســـتـــنـــتاجـــات

الـــتـــوصـــيـــــات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف الدراسة وبموجب تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان, توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تلخص بالاتي:

1. وجود مستوى مرتفع لمحور المعوقات وهذا يدل على أن رياضة الجمباز في الأردن تواجه معوقات كبيرة ومختلفة تشمل مجالات الدراسة.
2. توفر الإمكانات والبنية التحتية بشكل محدود بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة, حيث ترى أن الصالات والأجهزة والأدوات والمعدات متوفرة بشكل مناسب.
3. توفر قنوات اتصال مفتوحة ومتاحة بين العاملين, في الاتحاد.
4. توفر كوادر بشرية مؤهلة بأعداد محدودة على المستوى المحلي من مختلف الفئات ولكلا الجنسين.
5. توفر مصادر التمويل الرسمي و الخارجي ولكنها غير كافية نظرا للكلفة المالية العالية لرياضة الجمباز.
6. اعتماد الاتحاد على خطط سنوية تقليدية في تنفيذ أعماله, وعدم وجود خطة إستراتيجية قصيرة وطويلة الأمد معدة حسب الأصول.
7. يستخدم الاتحاد وسائل التكنولوجيا الحديثة بشكل محدود و يعتمد على الوسائل التقليدية في تنفيذ أعماله الإدارية والفنية.
8. حاجة الاتحاد الأردني للجمباز إلى بناء إستراتيجية لتطوير ونشر ورفع مستوى رياضة الجمباز في الأردن.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات فان الباحث يوصي بما يلي:

1. تبني الإستراتيجية المقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن والتي تمثل الحلول العملية للمشاكل التي تواجه نشر وتطوير رياضة الجمباز في الأردن والتي تشمل ما يلي:

- التحول نحو الإدارة الإستراتيجية لإدارة الاتحاد الأردني للجمباز وتبني التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ الأعمال.

- العمل على زيادة المخصصات المالية المقدمة من اللجنة الاولمبية الأردنية وتوفير مصادر دخل إضافية ليتسنى تطبيق ما جاء بالإستراتيجية.
- زيادة الكوادر البشرية المحلية المؤهلة من خلال دورات التدريب الداخلية والخارجية.
- زيادة البنى التحتية من صالات ومرافق مجهزة في مختلف مناطق المملكة.
- توظيف التكنولوجيا واستخدم تقنياتها فنيا وإداريا.
- العمل مع مصفوفة الشركاء بشكل فاعل للاستفادة من إمكاناتهم.
- ضرورة إجراء دراسات للاستثمار والتسويق في رياضة الجمباز.
- ضرورة إجراء دراسات لنشر الوعي الثقافي والتعريف برياضة الجمباز.
- ضرورة إجراء دراسات في موضوع الاستراتيجيات في المجال الرياضي وفي مختلف الرياضات والألعاب.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم, مروان (2000), **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية**, دار الفكر, ط(1), عمان.

ابراهيم, هاشم وعادل عودة (1996), اثر برنامج تدريبي مقترح لتنمية القوة العضلية على اداء مهارة المرجحة للوقوف باليدين على الجهاز المتوازي, **وقائع المؤتمر الرياضي العملي الثالث, الجزء الأول, عدد خاص**, الجامعة الاردنية, عمان.

أبو بكر، مصطفى محمود(2000), **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، القاهرة.

ابو حليمة, فائق (2004), **الحديث في الادارة الرياضية**, (ط1) دار وائل للنشر والتوزيع, عمان.

أبو صفية, فائق,(2000), **معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة آل البيت, الاردن.

ابو قحف, عبد السلام(1997), **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**, (ط2), الإسكندرية, مكتبة الإشعاع.

أبو ناعم، عبد الحميد,(1993), **الإدارة الإستراتيجية**, (ط 2), **إعداد المدير الاستراتيجي**, دار الثقافة العربية, القاهرة.

أبو نبعة, عبد العزيز مصطفى 02007), **نظرية عربية في الإدارة من أجل تنمية مستدامة**, جامعة الزيتونة الأردنية, عمان.

احمد, رمادي محمد (2006), **لجنة تسويقية مقترحة بالاتحادات الرياضية الاولمبية بجمهورية مصر العربية**, كلية التربية الرياضية للبنات, قسم الإدارة الرياضية, جامعة الإسكندرية.

ادريس, ثابت, والمرسي, جمال الدين (2002), **الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**, الدار الجامعية, الاسكندرية.

أديب, سهى, ورضوان محمد(2009), التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية(دراسة مقارنة بين الأردن واليمن), **المؤتمر العلمي الرياضي السادس, الرياضة والتنمية نظرة استشرافية نحو الألفية الثالثة**, المجلد الثاني, عمان.

بدوي, أحمد زكي (1984) ، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، القاهرة , دار الكتاب المصري..

بدوي, عصام (2001), **موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية**, القاهرة, دار الفكر العربي.

برجاس, طارق رمضان (2003), **إستراتيجية للتربية الرياضية في المرحلة الابتدائية**, أطروحة دكتوراه غير منشورة,جامعة حلوان, القاهرة, مصر.

برهم، عبد المنعم (1995)، **موسوعة الجمباز العصرية**، دار الفكر للنــشر والتوزيــع، عمان.

بن دهيش،خالد و آخرون (2007), **الإدارة والتخطيط التربوي**, الرياض, مكتبة الرشد.. -

بني هاني, زين العابدين و محمود الوديان (2006), **مبادئ التربية الرياضــية**, المكتبة الوطنية, عمان.

الترك, نجوى (2001), **درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية**, رســالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية الرياضية, الجامعة الأردنية, عمان.

الجمال, عمرو احمد (1999), **التمويل وعلاقته باتخاذ القــرار بــبعض الاتحــادات الرياضية بجمهورية مصر العربية**, أطروحة دكتوراه غير منــشورة, جامعــة حلوان, القاهرة.

الجمال, عمرو احمد (1993), **دراسة تقويمية للأكاديمية الاولمبية للقادة الرياضــيين**, رســالة ماجستير غير منشورة, جامعة حلوان, القاهرة, مصر.

جمعة, وليد (1999), **المعوقات التي تواجه اللاعبين والعاملين فــي مجــال الكــرة الطــائرة الأردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية الرياضية, الجامعة الأردنية, عمان.

الجمل, يحي محمد احمد (1985), دراسة تحليلية لمعوقات العمل في قطاع التدريب في رياضة الجمباز, **بحوث المؤتمر الدولي, الرياضة للجميع في الدول النامية, المجلــد الثالــث**, كلية التربية الرياضية للبنين, القاهرة.

حامد, سمير عبد الحميد (2002), **رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية**,جامعة الملــك ســعود, النشر العلمي والمطابع, الرياض.

حجازي, جمال طاهر (2002), **إدارة الإنتاج والعمليات**، مكتب القاهرة للطباعة, مصر.

الحديدي, محمد اسماعيل (1999), **المشاكل التي تواجه الأندية الرياضية الأردنيــة والحلــول المقترحة لها**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية الرياضية, الجامعة الأردنيــة, عمان.

الحرز, محمود هديات احمد (1999), **دراسة بعض المعوقات الإدارية التــي تقابــل رياضــة الجمباز للبنين في بعض الدول العربية والحلول المقترحة لها**, بحث غيــر منــشور, القاهرة.

حريم, حسين (2003), **إدارة المنظمات " منظور كلي"**, (ط 1), دار الحامد للنشر, عمان.

حسن, نبيلة صبحي, عبد المنعم حسانين (1985), دراسة حول الصعوبات الخاصــة بالرياضــة جمباز البنات من الناحية التخطيطية والتنفيذية في جمهوريــة مثــر العربيــة, **بحــوث المؤتمر الدولي, الرياضة للجميع في الدول النامية, المجلد الرابع**, القاهرة.

حسنين, هديات احمد, ومحمود الحرز(1990), دراسة بعض المعوقات الإدارية التي تقابل رياضة الجمباز للبنين في بعض الدول العربية والحلول المقترحة لها, **مجلة علوم وفنون الرياضة, كلية التربية الرياضية للبنات, المجلد الثالث, العدد الثالث**, جامعة حلوان, القاهرة.

حريم, حسين (2003), **مبادئ الإدارة الحديثة**, دار الحامد للطباعة والنشر, عمان, الأردن.

الحسيني، فلاح (2000), **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان.

الحاوي, يحي السيد اسماعيل (2004), الموهبة والابداع الحركي, المركز العربي للنشر ,القاهرة.

الخالدي, حسن (1997), **المعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم في الأردن والحلول المقترحة لها**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية الرياضية, الجامعة الأردنية, عمان.

الخولي, أمين, وجمال الدين الشافعي (2005), **إستراتيجية مقترحة لتطوير الرياضة المدرسية العربية**, المملكة العربية السعودية: جائزة الأمير فيصل بن فهد الدولية لبحوث تطوير الرياضة العربية.

درويش, كمال عبد الرحمن وحسانين, محمد صبحي (2004), **موسوعة متجهات ادارة الرياضة في مطلع القرن الجديد**, الجزء الثالث, القاهرة, دار الفكر العربي.

درويش, كمال والحمامي, محمد والمهندس, سهير(1996), **الإدارة الرياضية: الأسس والتطبيقات**, ط(2), القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب.

الدوري، زكريا مطلك (2005), **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية**،دار اليازوري, عمان.

الدياربي, عوض (1999) **استراتيجية لتطوير اندية المعوقين لدولة الامارات العربية المتحدة**, دراسة ضمن مسابقة راشد الانسانية, الدورة الخامسة, دبي, مركز راشد لعلاج ورعاية الطفولة.

راضي, بهجت عطية (2002), **إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية المصرية, في ضوء التحولات العالمية المعاصرة**, رسالة دكتوراه غير منشوره, الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا, الاسكندرية,

الربيعي, محمود داود (2006)، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي, **مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد الخامس، العدد الثالث**, جامعة بابل.

رضوان, حسام رضوان (2000), **اقتصاديات الاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية**, أطروحة دكتوراه، غير منشورة, جامعة حلوان, القاهرة.

رضوان, محمد نصر, وآخرون (1999), **إستراتيجية الرياضة في مصر نحو آفاق عالمية**, الإدارة العامة للبحوث الرياضية, قطاع البحوث, مصر.

الركابي, كاظم (1999), **الادارة الاستراتيجية واثرها في نجاح المنظمات العراقية: دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشئات الصناعية العراقية**, اطروحة دكتوراة, غير منشورة, جامعة المستنصرية, العراق.

الرويتع ، متعب, وخالد البيز (2005), **العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية** ،جريدة الرياض، العدد13452، (www.alriyadh.com).

الرويضان, عاطف (2007), دراسة تقويمية للواقع التنظيمي للاتحادات الرياضية الاولمبية الاردنية, أطروحة دكتوراه, غير منشورة، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الزعبي, صالح (2008), **بناء إستراتيجية مقترحة للرياضة للجميع في جامعة البلقاء التطبيقية**, أطروحة دكتوراه, غير منشورة، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

زيارة, فريد فهمي (2004), **المبادئ والأصول للإدارة والأعمال**, مطبعة الشعب, (ط 4), اربد, الأردن.

زيدية, منى علي (2007) **اثر مصادر قوة الادارة العليا في تحديد الاهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية, غزة.

سالم, عمرو احمد (1999), **نموذج مقترح للتمويل الذاتي للهيئات الرياضية في مصر**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة حلوان, القاهرة.

سعادة, نايف عبد الرحمن (2006), **التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقته باتخاذ القرار**, أطروحة دكتوراه, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

سمردلي, مي (2000), **مشاركة الادارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الاعمال الاردنية: دراسة استطلاعية تحليلية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.

السلمي,علي (1989), الادارة العصرية رؤية حديثة, مكتب غريب, القاهرة.

سهى, عيسى ورضوان محمد (2009), **التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية(دراسة مقارنة بين الأردن واليمن), المؤتمر العلمي السادس, الرياضة والتنمية**, كلية التربية الرياضية, الجامعة الأردنية, عمان.

الشافعي, حسن احمد (2007), **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية**(ط 1), الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الإسكندرية.

شحاته, محمد ابراهيم (1992), **دليل الجمباز الحديث**, دار المعارف, الإسكندرية, مصر.

شحاته, محمد إبراهيم (1992), **التحليل المهاري للجمباز**, دار المعارف القاهرة.

الشطناوي, عادل (2005), **استقصاء أراء معلمي التربية الرياضية نحو رياضة الجمباز المدرسية في إقليم الشمال – الأردن**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية الرياضية, جامعة اليرموك, الأردن.

شناعة, عماد احمد (1997), **التغير التقني والنمو الاقتصادي: دراسة واقع صناعة الاسمنت الاردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, اربد , الاردن.

شيحة, معتز مصطفى (2005), **تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي لتحقيق اهداف النشاط الرياضي بالادارة العامة لرعاية الشباب في جامعة الاسكندرية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الاسكندرية.

الصيرفي, محمد (2007), **الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية**, دار الكتاب القانوني, القاهرة, مصر

الصيرفي, محمد (2008), **الإدارة الإستراتيجية**, دار الوفاء , الإسكندرية.

طه, منال محمد ، (2007) ، **إستراتيجية لتطوير لعبة الكرة الطائرة في الاردن**, أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عابدين, علم الدين (2005), **إستراتيجية تسويقية خدمية للاتحاد الرياضي المصري للرماية بالقوس والسهم**, كلية التربية الرياضية للبنات, قسم الإدارة الرياضية, جامعة الإسكندرية.

العارف, نادية (2002), **الادارة الاستراتيجية: ادارة الالفية الثالثة**, الدار الجامعية, مصر.

عامر, محمد فائق (2001) **استراتيجية مقترحة للحركة الكشفية بوزارة الشباب في مصر**, اطروحة دكتوراه, غير منشورة, جامعة حلوان, القاهرة, مصر.

عباس, سهيله (2004), **القيادة الابتكارية والاداء المتميز: حقيبة ادارية لتنمية الابداع الاداري**, دار وائل للنشر, عمان.

عبد الفتاح, عبد الحميد (1999), **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**, دار النيل للنشر, مصر.

عبوي, زيد منير (2006), **الادارة بالاهداف**, عمان: دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع.

العبيدي، أمل سعود عبد العزيز، (2009) ، **أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع**، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدانمارك.

العطيات, محمد يوسف (2006) **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**, (ط1), دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع, عمان الأردن.

العفيف, امجد حسين (2005), **العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الاردنية: دراسة ميدانية**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاردنية, عمان.

العقاد، أيمن (2005), **محاضرات في الإدارة الإستراتيجية**، معهد التنمية الإدارية ، دمشق.

علاوي, محمد حسن (1998), **سيكولوجية القيادة الرياضية**, القاهرة, مركز الكتاب للنشر.

عوض, محمد احمد (1999), **الادارة الاستراتيجية: الاصول والاسس العلمية**, الدار الجامعية, القاهرة.

عوضين, احمد عبده (1995), **دراسة لمشكلات العمل الإداري بإدارة الرياضة بمحافظة دمياط**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة حلوان, القاهرة.

غريب, عبد المجيد (1982), **معوقات رياضة الجمباز للبنين لجمهورية مصر العربية**, رسالة ماجستير, كلية التربية الرياضية للبنين, القاهرة.

الفرحان, امل والسكر, عبد الكريم (1995), النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي الاردني, **مجلة دراسات, المجلد22, العدد 2**, عمان, الاردن.

فياض, محمود, وقدادة, عيسى, وعليان, ربحي (2010), **مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة**, دار صفاء للنشر والتوزيع, ط (1), عمان.

القاضي, فؤاد (1993), التطوير التنظيمي كإستراتيجية لإحداث التغيير المخطط ، **مجلة إدارة الأعمال، العدد 256.**

القرشي، زين (1428هـ), **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى, مكة المكرمة.

قشطة, عمر نصر الله (2004), **التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع لبطولة**, دار الوفاء, الإسكندرية.

القطامين, احمد (1996), **التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية**, دارمجدلاوي للنشر والتوزيع, عمان.

كرم, إبراهيم ومطر, عبد الحميد (1990), معوقات تحديد أهداف التربية البدنيـة والرياضـية للهيئات الرياضية بدولة الكويت, **المجلة العلمية للتربية الرياضية**, بحث علمي منشور, العدد السابع, كلية التربية الرياضية للبنين, القاهرة.

الكيالي, عبد الوهاب (1981), **الموسوعة السياسية**, المؤسسة العربيـة للدراسـات والنـشر, بيروت.

اللجنة الاولمبية الأردنية، (2008)، **نظام معدل لنظام اللجنة الاولمبية الأردنية لسنة 2008)**, ويقرأ مع النظام رقم (28) لسنة 2003.

الماضي، محمد المحمدي (2003), **السياسات الإدارية**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.

المجلس الأعلى للشباب (2005–2009), **الخطة الإستراتيجية الوطنية للـشباب فـي الأردن**, الأردن.

مجلي, ماجد والغزاوي, مروان, (2009), الإصابات الرياضية الشائعة لدى لاعبي الجمباز في الأردن, **المؤتمر العلمي السادس, الرياضة والتنمية**, كلية التربية الرياضية, الجامعـة الأردنية, عمان.

محمد, رضوان, (2009), **واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن**, أطروحة دكتوراه, غير منشورة، كلية التربية الرياضية، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.

مديرية الشباب والرياضة (1983), **بحث النهوض برياضة الجمبـاز: دراسـة اسـتطلاعية**, القاهرة.

مشهور, ثروت (2010), **استراتيجيات التطوير الإداري**, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان.

مطر, عدله عيسي (1993), **بناء إستراتيجية للتربية الرياضية بدولة الكويت**, رسـالة دكتوراه غير منشورة, القاهرة, جامعة حلوان.

المغربي, عبد الحميد (1999), **الادارة الاسـتراتيجية: لمواجهـة تحـديات القـرن الحـادي والعشرين**, مجموعة النيل العربية, مصر.

المغربي, عبد الحميد (2006), **الإدارة الأصـول العلميـة والتوجهـات المـستقبلية**, المكتبـة العصرية, القاهرة, مصر.

المرسي, جمال الدين (2003), الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيـق ميـزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين, الدار الجامعية, الإسكندرية.

المومني, زياد علي (1993), **معوقات ممارسة رياضة الجمباز لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربيـة الرياضية, الجامعة الأردنية, عمان.

نشوان, يعقوب حسين (2001), **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**, (ط 2), دار الفرقان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

هيل، شارلز وجونز، جاريث (2001), **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**, (ط4)، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي، ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض, المملكة العربية السعودية.

ياسين, سعد (2002), **الادارة الإستراتيجية**, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان.

ب. المراجع الأجنبية:

Ansoff, H,I, (1995). **Corporate Strategy and Business Policy**. New York: Mc Grow-Hill Book company. Prentice Hall, P. 9.

Daft, Richard L. (2004). **Organization Theory and Design.** South Western, Cincinnatio.

Dean, L.C (1989), The Relationship Between Coaches Leadership Style, Strategy And Organizational Culture On Success, **Dissertation Abstract International,** 50(7),111-123.

Desensi, J. Kelly, (1990). **Blanton sport, management, Curricular Evaluation and needs Assesment.** Journal of sport Management ,United Kingdom.

Digman, Lester, A. (1995). **Strategic Management : Concepts, Decisions, Cases. (2nd ed). Boston: Richard D. Irwin.**

Fewrer, Rainer and Chaharbaghi, Kazem.(1995), Strategy **Development**: Past, present, and future, Management Decision.

Gage, SL, (1994). **Marketing Structures, activities and outcomes amongst selected national sport organization,** microform publications I nt, Inst for sport, Human performance 2 Micro fiches.

Geng, R.& Burton, C. Blakemore. (2003), Sport Sponsership in China : Transition and Evolution, **Sport Marketing Quarterly** , 11(1) , 20-32.

Gundogan, N,(1996). **Marketing effectiveness and promotional strategies in National collegiate athletic association division**

basketball programs, microform publications I nt, Inst for sport, Human performance 2 Micro fiches.

Hunt, Richard (2000), **A Sporting futre for ALL** – the Government-Strategy for Sport – Decisions and Action Required Cultural Services Executive, England.

Johnson, Michael, , Gershon, Edmond, William (2006),**Adaptation to Physically and Emotionally**, **Demanding: the Role of Delibrate practice**, High Ability Studies, vol 17 no. 1, pp 117−136, USA.

Kan, G, M. and Al Burki, E.A.(1993). **Strategic Planning in Bahrain. Management Decision, 30(5).**

Kando. K &et al, (1978), Aerobic Power as related to body grouth and training in Kapanes boys: Alongitudinal study**, Journal of Applied Physiology**.

Karker, Daniel, (1995). **The economics of pro sports program for the new rules project**. Institute for local self reliance.

Kotler, Philip,(2000), **Marketing Management,** the Millennium Edition, prentice Hall International.

Kriemadis, Athanasios.(1997), A strategic Planning in higher education athletic departments**. International Journal Of Educational Management,** 238- 247.

Luca, A., (1996), **Aspecte istorice, filosofice, pedagogice si sieiale ale gimnasticii in sistemul de inratamant**. Maunheim, Institutul de cercetavi al Academiei Americano-Romane, P.13.

Luck, David J. & Brell, Arthur E. (1968).**Market strategy, Appleton ,century crofts division of Meredith corporation** :New York

Smith , T.K. (1998), **Strategies for Developing Middle School**, by – Developing Centers, Canada.

Smolevsky, V., M., (1995), **Gymnastic for physical Education institutes**, Physical Education and culture. Moscow.

Thompson ,A, Strickland, J, (1990), **Strategic Management Concepts And Case**. Thirteen Edition, MC Graw – hill Irwin.

Toh , Kian Lam , (1997) : **constructing and validating competencies of sport Management** (COSM) instrument – a model development, Indiana University, USA.

Watkins**, Brain Sorts Development Strategy**,(2004-2008), Norwich- City Council.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wheelen, Thomas, L & Hunger, David, (2000). **Strategic Management**

William, Stier, (1993**). Sport management, Alternatie career paths in physical education changer soon teaching and teacher education,** Washington D. C.

Wright, P Kroll, M, and Parnell, J (1998), **Strategic Management Concepts**, Fourth Edition, Prentice Hall.

الملاحق

ملحق 1 . نموذج بيانات عن الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الاردن

نموذج بيانات عن الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الاردن

السادة الاتحاد الأردني للجمباز المحترمين

الموضوع: تعبئة نموذج بيانات عن الواقع الحالي لرياضة الجمباز في الاردن

تحية طيبة وبعد,,,

يقوم الباحث سامر نهار الصعوب بإجراء دراسة بعنوان **(إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن)** وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

ولإغراض الدراسة والبحث العلمي فانه يلزم التعرف على الوضع الحالي والواقع الحقيقي لرياضة الجمباز في الأردن من مختلف النواحي والمجالات .

لذا أغدو ممتنا لاتحادكم الكريم لتقديم العون من خلال التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة وعناية.

شاكرا لكم عظيم اهتمامكم وتعاونكم,,,

الباحث

سامر نهار الصعوب

نموذج بيانات عن واقع الاتحاد الأردني للجمباز

معلومات عامة عن الاتحاد :

تاريخ تأسيس الاتحاد : 1982
تاريخ الانتساب للاتحاد العربي : 1984
تاريخ الانتساب للاتحاد الدولي : 1985
تاريخ تشكيل الاتحاد الحالي : 1995
عدد أعضاء الهيئة العامة : (13) ذكور(9) إناث (4)
عدد أعضاء الهيئة الإدارية : (7) ذكور(4) إناث (3)
عدد اجتماعات الهيئة العامة سنويا : (2 – 3)
عدد اجتماعات مجلس الإدارة سنويا (12 – 15) شهريا (1– 2) حسب الضرورة

أعضاء مجلس إدارة الاتحاد الأردني للجمباز

الاســـــــــــم	**الصـــــــــــفـــة**
سمو الأميرة رحمة بنت الحسن المعظمة	رئيس الاتحاد
السيدة نهى حتر	نائب الرئيس / أمين السر
المهندس صالح الغويري	أمين الصندوق
الدكتور رشاد الزعبي	عضو
السيد وليد الاسكر	عضو
السيد عادل عوده	عضو
السيدة رانيا عميش	عضو

اللجان العاملة في الاتحاد: لا يوجد لجان دائمة في الاتحاد

عدد أعضاء اللجان الأردنيين في لجان الاتحاد العربي: ذكور(1) إنـــاث (/)
عدد أعضاء اللجان الأردنيين في لجان الاتحاد الأسيوي: ذكور (1) إناث (/)
عدد أعضاء اللجان الأردنيين في لجان الاتحاد الدولي: ذكور (/) إناث (/)

التمثيل في الاتحادات (العربية / الآسيوية / الدولية) :

الاتحاد العربي:

اسم العضو	الصفة	اسم اللجنة	السنة
السيد سعيد التميمي	حكم دولي / جمباز وترامبولين	اللجنة الفنية	2008 / 2012

الاتحاد الآسيوي:

اسم العضو	الصفة	اسم اللجنة	السنة
السيد سعيد التميمي	حكم دولي / جمباز وترامبولين	اللجنة الفنية / غرب اسيا	2004 حتى الان

الاتحاد الدولي: لا يوجد

الكوادر العاملة في الاتحاد :

عدد الإداريين العاملين في الاتحاد ذكور ( ) إناث ( )

الاسم	الوظيفة	المؤهل	سنوات الخبرة في العمل الإداري في الاتحاد
السيد سعيد التميمي	فني جمباز	بكالوريوس محاسبه	1995 حتى ألان
السيد زهير حماد	مدير الاتحاد	توجيهي	1995
السيد احمد مغاربه	مشرف قاعة	توجيهي	1999
السيد محمد الهباهبه	مشرف قاعة	توجيهي	1999
السيد كمال أيوب	محاسب	بكالوريوس	2008

هل يوجد في الاتحاد السجلات التالية ؟

السجل	يوجد	لا يوجد
سجل اجتماعات الهيئة العامة	نعم	
سجل اجتماعات مجلس الإدارة	نعم	
سجل الأعضاء	نعم	
سجل اجتماعات لجنة المدربين		لا
سجل اجتماعات لجنة الحكام		لا
سجل اجتماعات الإداريين		لا
سجل اشتراكات الأعضاء		لا
سجل اللوازم	نعم	
دفتر وصولات	نعم	
سجل الوصولات	نعم	
مستندات إدخال وإخراج	نعم	
مستندات صرف	نعم	
مستندات قبض	نعم	
سجل النثريات	نعم	
سجل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة	نعم	
سجل محاضر اجتماعات الهيئة العامة	نعم	
سجل الدوام	نعم	

هل يوجد مقر خاص للاتحاد ؟ نعم ملك

مساحة المقر إن وجد (1250م2) دائم

تاريخ إنشاء مقر دائم إن وجد : 1998

ما هي مرافق المقر وهل هي كافية ؟

صالة جمباز مجهزة بجميع أجهزة الجمباز ذكور وإناث .
صالة تدريب صغيرة للأطفال مجهزة بجميع أجهزة جمباز الأطفال.
وهي كافية للاعبي الاتحاد.

ما هو النظام المعمول به في الاتحاد ؟.

نظام اللجنة الاولمبية الأردنية .

ما هي اللوائح والتعليمات المعمول بها في الاتحاد ؟.

لوائح خاصة برياضة الجمباز بإشراف اللجنة الاولمبية الأردنية.

الهيكل التنظيمي في الاتحاد الأردني للجمباز :

يوجد هيكل تنظيمي بسيط لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين الإداريين.

الموارد البشرية:

عدد المدربين الأردنيين المسجلين في الاتحاد	ذكور (3)	إناث (1)
عدد المدربين غير الأردنيين المسجلين في الاتحاد	ذكور (4)	إناث (5)

ما هي تصنيفاتهم ؟.

عدد المدربين المحليين المصنفين دولياً	ذكور (2)	إناث (1)
عدد المدربين المصنفين محليا	ذكور (/)	إناث (/)
عدد المدربين الأجانب المصنفين دولياً	ذكور (4)	إناث (2)

عدد المدربين في الفئات التالية :

المنتخب الأول	ذكور (2)	إناث (1)
الشباب	ذكور (1)	إناث (/)
الناشئين	ذكور (2)	إناث (/)
البراعم	ذكور (1)	إناث (1)

درجات المدربين المصنفين محليا :

أولى	ذكور (2)	إناث (/)
ثانية	ذكور (/)	إناث (/)
ثالثة	ذكور (1)	إناث (/)

عدد الحكام المسجلين في الاتحاد ذكور (5) إناث (4)

ما هي تصنيفاتهم؟.

عدد الحكام المصنفين دولياً ذكور (5) إناث (4)
عدد الحكام المصنفين محليا ذكور (/) إناث (/)

درجات الحكام المعتمدين:

دوليون متقاعدون ذكور (/) إناث (/)
دوليون ذكور (5) إناث (4)
مرشحون دوليا ذكور (/) إناث (/)
أولى ذكور (/) إناث (/)
ثانية ذكور (/) إناث (/)
ثالثة ذكور (/) إناث (/)
مستجد ذكور (/) إناث (/)

عدد اللاعبين من مختلف الفئات العمرية ذكور (15) إناث (15)
عدد اللاعبين المسجلين على مستوى المنتخب الأول ذكور (3) إناث (5)
عدد اللاعبين المسجلين على مستوى الشباب ذكور (1) إناث (1) عدد
اللاعبين المسجلين على مستوى الناشئين ذكور (8) إناث (4)
عدد اللاعبين المسجلين على مستوى البراعم ذكور (3) إناث (5)

المنتخبات الوطنية المشكلة في الاتحاد

المنتخب الأول ذكور (3) إناث (5)
الشباب ذكور (1) إناث (1)
الناشئين ذكور (8) إناث (4)
البراعم ذكور (3) إناث (5)

البطولات التي ينظمها الاتحاد :

عدد البطولات المحلية التي ينظمها الاتحاد سنويا (5) ذكور ( ) إناث ( )
عدد البطولات العربية التي ينظمها الاتحاد سنويا (/) ذكور ( ) إناث ( )
عدد البطولات الإقليمية التي ينظمها الاتحاد سنويا (/) ذكور ( ) إناث ( )
عدد البطولات الدولية التي ينظمها الاتحاد سنويا (/) ذكور ( ) إناث ( )
اخر مرة نظم فيها الاتحاد بطولة آسيوية عام 2003

البطولات والمشاركات الخارجية 2005- 2010 :

عدد البطولات العربية التي شارك بها الاتحاد (4) ذكور ( ) إناث ( )

اسم البطولة	ودية	تنافسية	الجنس	
			ذكور	إناث
الناشئين والناشئات		الجزائر / 2005	**5**	**4**
البطولة العربية الحادية		القاهرة /2007	**4**	**1**

عشر				
الناشئين والناشئات		القاهرة /2007	**4**	**4**
الناشئين والناشئات		القاهرة /2009	**4**	/

عدد البطولات الإقليمية التي شارك بها الاتحاد (2) ذكور ( ) إناث ( )

اسم البطولة	ودية	تنافسية	الجنس	
			ذكور	إناث
بطولة غرب آسيا		2005		
بطولة آسيا		الهند / 2006		
بطولة آسيا		قطر / 2006		
بطولة آسيا		قطر / 2008		

البطولات الخارجية التي شارك فيها الاتحاد (الرسمية والودية)

الفئة	اسم البطولة	مكان البطولة	الجنس	الميدالية/الجهاز
الرجال/2006	اسيا الثالثة	الهند	3ذكور	
الرجال/2008	اسيا الرابعة	قطر	4 ذكور	1ب / الحلق
الرجال / 2005	افردايت	قبرص	2 ذكور	1ب ارضي/ 1 ذ قفز
الكبار/ رجال	غرب اسيا	قبرص	4 ذكور	2 ب فريق/1 ف حلق/1ف عقله/1ذ قفز
الكبار/ رجال	كاس العالم 2006	ايران	4 ذكور	1 ف قفز
	كاس العالم 2006	موسكو	1ذكور	سادس قفز
	البسفور (20) 2006	تركيا	4 ذكور	1 ذ الحلق
	كاس العالم 2006	سلوفينيا	2 ذكور	ذ القفز
	كاس العالم 2007	بلجيكا	3 ذكور	
	كاس العالم 2007	موسكو	1ذكور	
	كاس شنقهاي 2007	الصين	3 ذكور	
	كاس العالم(40) 2007	المانيا		
	كاس العالم 2008	الدوحة	4 ذكور	
	كاس العالم كوتيوس 2008	المانيا	2 ذكور	
	كاس العالم ماري بور 2008	سلوفينيا	2 ذكور	
	كاس العالم 2008	بريطانيا	3 ذكور	
	كاس العالم اوسترافا 2008	التشيك	3 ذكور	

	كاس العالم كوتيوس 2009	المانيا	2 ذكور	
	كاس العالم ماري بور 2009	سلوفينيا	3 ذكور	
	كاس العالم 2009	بريطانيا	2 ذكور	1 ف الحلق
	كاس العالم 2009	موسكو	3 ذكور	
	كاس العالم 2009	الدوحه	4 ذكور	
	كاس العالم لندن 2009	بريطانيا	2 ذكور	
	كاس العالم 2009	كرواتيا	3 ذكور	
	كاس العالم 2010	كندا	2 ذكور	1 ف الحلق
الناشئين والناشئات	لارويال 2009	بلجيكا	5 ذكور 4 إناث	ذ الفرق/ ذ الفردي/ف الفردي/ب الفردي
الناشئات	بطولة فنيرموث2009	هولندا	4 إناث	ذ الفرق/ ذ الفردي/ب الفردي
الناشئات	بطولة فنيرموث2010	هولندا	4 إناث	ذ الفرق/ ذ الفردي/ب الفردي
الناشئات	بطولة اوستر2010	سويسرا	4 إناث	ب الفرق
الرجال	كاس العالم 2010	قطر	2 ذكور	ذ الحلق

ما هو عدد اللاعبين المصنفين عالميا؟ ذكور (11) إناث (/)

الفئة	الجهاز	الجنس		التصنيف
		ذكور	إناث	
رجال	الحلق	1	/	الاول
	الارضي	1	/	14
	الارضي	1	/	25
	مقابض	1	/	56
	حصان القفز	2	/	8/ 11
	المتوازي	3	/	72/58/54
	العقله	2	/	63/23

ما هو عدد اللاعبين المصنفين إقليميا؟. ذكور (/) إناث (/)

ما هو عدد اللاعبين المصنفين عربيا؟ ذكور (/) إناث (/)

ما هي الأندية والمراكز المنتسبة للاتحاد؟

النادي / المركز	عدد اللاعبين المسجلين رسميا		الفئات	تصنيف اللاعبين	العنوان
	ذكور	إناث			
مركز نور الزعبي					الزرقاء
مركز الحسن	12	12	ناشئين/ناشئات		اربد

هل توجد صالات تدريب ؟ نعم
ما هو عددها ؟ (3)
أماكن تواجدها : عمان / اربد / الزرقاء
هل يوجد مراكز للناشئين ؟ نعم
ما هو عددها ؟ (3)
أماكن تواجدها : عمان / اربد / الزرقاء
عدد مرات التدريب أسبوعيا للمنتخبات : ( )

المنتخب الأول (6) مرات
الشباب (6) مرات
الناشئين (6) مرات
البراعم (4) مرات

هل يتم إعداد المنتخب؟

قبل البطولة(ودية)	بشهر	ا-3	4- 6	6- سنة	أكثر من سنة
			/		

هل يتم إعداد المنتخب ؟

قبل البطولة(تنافسية)	بشهر	ا-3	4- 6	6- سنة	أكثر من سنة
	/				

هل يتم إعداد المنتخب ؟

قبل البطولة(تصنيفية)	بشهر	ا-3	4- 6	6- سنة	أكثر من سنة
	/				

الدورات :
عدد الدورات التدريبية التي نظمها الاتحاد للمدربين: (4) ذكور (2) إناث (2)
نوع الدورات التدريبية التي نظمها الاتحاد للمدربين :
عربية عددها (/) ذكور (/) إناث (/)

إقليمية عددها (/) ذكور (/) إناث (/)
دولية عددها (4) ذكور (2) إناث (2)

عدد الدورات التحكيمية التي نظمها الاتحاد للحكام : (/) ذكور (/) إناث (/)
نوع الدورات التحكيمية التي شارك بها الاتحاد : (8)
عربية ذكور (/) إناث (/)
إقليمية ذكور (/) إناث (/)
دولية ذكور (6) إناث (2)

عدد الدورات التدريبية التي نظمها الاتحاد للإداريين: (/) ذكور ( ) إناث (/)
نوع الدورات التدريبية التي شارك بها الاتحاد:
عربية ذكور ( ) إناث ( )
إقليمية ذكور ( ) إناث ( )
دولية ذكور ( ) إناث ( )

عدد الدورات التدريبية التي نظمها الاتحاد للمعالجين: (/) ذكور (/) إناث (/)
نوع الدورات التدريبية التي شارك بها الاتحاد : (/)
عربية ذكور ( ) إناث ( )
إقليمية ذكور ( ) إناث ( )
دولية ذكور ( ) إناث ( )

عدد الندوات التي عقدها الاتحاد : (/) عربي / قاري / دولي

الندوة	الفئة المستهدفة	المكان	التاريخ

عدد الندوات التي شارك بها الاتحاد : (/)

الندوة	الفئة المستهدفة	المكان	التاريخ

عدد المؤتمرات التي عقدها الاتحاد : ( ) عربي / قاري / دولي

المؤتمر	المكان	التاريخ	عدد الأعضاء المشاركين	الصفة

عدد المؤتمرات التي شارك بها الاتحاد : (/) عربي / قاري / دولي

المؤتمر	الفئة المستهدفة	المكان	التاريخ

عدد الاجتماعات الخارجية التي شارك بها الاتحاد (3)

نوع الاجتماعات الخارجية التي شارك بها الاتحاد : عربي / قاري / دولي

عربي (1) ذكور ( ) إناث (1)
قاري (1) ذكور ( ) إناث (1)
دولي (1) ذكور ( ) إناث (1)

نوع الاجتماع	مكان الاجتماع	صفة المشاركين	التاريخ	الجنس	
				ذكور	إناث
غرب آسيا / سنوي	الكويت	عضو في الاتحاد العربي	2008		1
سنوي / اولمبي	الهند	عضو في اتحاد غرب آسيا	2008		1
سنوي / اولمبي	الهند	عضو في الاتحاد الآسيوي	2008		1
اولمبي	فنلندا	عضو الاتحاد الدولي	2008		1
سنوي / اولمبي	قطر	عضو في الاتحاد الآسيوي	2010		1
اولمبي	سلوفاكيا	عضو الاتحاد الدولي	2010		1

المعسكرات : (داخلية / خارجية)

عدد المعسكرات الداخلية (3)

المعسكر/ الهدف	عدد اللاعبين		عدد المدربين		عدد الإداريين		المدة	المكان	التاريخ
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث			
المشاركة في بطولة العالم/المانيا 40	4	/	1	/	/	/	3 شهور	عمان	2007
المشاركة في بطولة العالم/ لندن41	4	/	1	/	/	/	3 شهور	عمان	2009
المشاركة في بطولة العالم/هولندا 42	3	/	1	/	/	/	شهر	عمان	2010

عدد المعسكرات الخارجية (1)

المعسكر/ الهدف	عدد اللاعبين		عدد المدربين		عدد الإداريين		المدة	المكان	التاريخ
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث			
المشاركة في اولمبياد الشباب	1	/	1	/	/	/	21 يوم	فرنسا	2010

أسئلة عامة :

.1	هل يوجد لائحة داخلية للاتحاد؟	نعم	
.2	هل يوجد مدير للمنتخبات الوطنية؟		لا
.3	هل توجد علاقة جيدة بين الاتحاد والأندية والمراكز؟	نعم	
.4	هل توجد خطة للتسويق؟	نعم	
.5	هل يواكب الاتحاد التطورات الحديثة للعبة؟	نعم	
.6	هل يوجد شخص متخصص للتسويق للعبة؟	نعم	
.7	هل تساهم الأندية والمراكز المنتسبة في نشر وتطوير اللعبة؟	نعم	
.8	هل وجود جماهير للعبة(غير الأهل والمهتمين) ؟	نعم	
.9	هل يتم استخدام وسائل التكنولوجيا في الاتحاد؟	نعم	
.1	هل يتم استخدام وسائل التكنولوجيا في التدريب؟	نعم	
.11	هل يوجد موقع الكتروني مفعل على الانترنت؟		لا
.12	هل يتم مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري؟	نعم	
.13	هل يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين لتنفيذ الأعمال؟	نعم	
.14	هل يوجد تامين طبي للاعبين وجميع العاملين في الاتحاد؟	نعم	

قاعدة اللعبة :

ما هي الأسس والآليات المتبعة في اختيار اللاعبين ؟

من خلال متابعة الاطفال في المدارس والمراكز الخاصة بالاتحاد.

ما هي الأسس والآليات المتبعة في نشر اللعبة ؟

على مستوى الأندية:

لا يوجد اندية ترعى رياضة الجمباز.

على مستوى المراكز:

توزيع بروشورات على مراكز الشباب التابعة للمجلس الاعلى للشباب.

على مستوى الجامعات:

في الاحتفالات الرسمية في الجامعات.

على مستوى المدارس:

- توزيع نشرات وبروشورات في المدارس الحكومية والخاصة في جميع انحاء المملكة.
- في الاحتفالات العامة باستخدام DVD و CDs.

هيئات أخرى:
من خلال جائزة الملك عبدالله للياقة البدنية.

تهيئة البنية التحتية :
- هل يتم توفير الأجهزة والأدوات القانونية وفق المواصفات الدولية للمنتخبات الوطنية ؟ نعم /
- هل يتم توفير الأجهزة والأدوات التعليمية (المعدلة) وفق المواصفات الدولية للمنتخبات الوطنية ؟ نعم /
- هل يتم توفير الأجهزة والأدوات القانونية وفق المواصفات الدولية للأندية والمراكز؟ نعم /
- هل يتم توفير الأجهزة والأدوات التعليمية (المعدلة) وفق المواصفات الدولية للأندية والمراكز ؟ نعم /
- هل يتم توفير الملاعب والقاعات والصالات وفق المواصفات الدولية للمنتخبات الوطنية ؟ نعم /
- هل يتم توفير الملاعب والقاعات والصالات وفق المواصفات الدولية للأندية والمراكز ؟ نعم /

الموارد المالية :
الميزانية السنوية للاتحاد :

البيان	القيمة
دعم اللجنة الاولمبية	يوجد
رسوم الأندية والمراكز	/
مساعدات الاتحاد الدولي	أدوات وأجهزة
مساعدات الاتحاد القاري	أدوات وأجهزة
مساعدات الاتحاد العربي	/
رسوم دورات	/
عوائد التسويق	/
عوائد البطولات	للاعبين المصنفين دوليا من مركز 1-8
عقود الرعاية	/
تبرعات	من شركات
أخرى	/

مخصصات الاتحاد الأردني للجمباز من اللجنة الاولمبية الأردنية للعام 2008 194.539
مخصصات الاتحاد الأردني للجمباز من اللجنة الاولمبية الأردنية للعام 2009 243.174

هل يتم صرف بدل مواصلات لأعضاء الاتحاد ؟ (لا) لأنهم يعملون بشكل تطوعي
حسب الجلسة / مكافأة شهرية

هل يتم تعيين المدربين على نظام ؟ عقد
أجور المدربين تصرف: شهريا
أجور الحكام تصرف : باليوم
تصرف حسب فئة الحكم : نعم

أجور الإداريين تصرف: شهريا
هل يتم صرف بدل مواصلات للاعبين ؟ نعم
هل يتم صرف بدل تدريب للاعبين ؟ نعم
هل يتم صرف بدل تغذية للاعبين ؟ نعم وحسب موعد التدريب
هل يتم صرف ملابس للاعبين؟ نعم
هل يتم صرف ملابس للمدربين؟ نعم
هل يتم صرف مكافآت وحوافز للاعبين عند تحقيق الانجاز ؟ نعم
هل يتم صرف مكافآت وحوافز للمدربين عند تحقيق الانجاز ؟ نعم

ما هي آلية توزيع المكافآت والحوافز عند الحصول على مركز متقدم في البطولة للمدرب واللاعب؟

الميدالية	**نوع البطولة**	**قيمة المكافأة**	
		للمدرب	**للاعب**
الذهبية	الآسيوية	/	500 دينار
الفضية		/	350 دينار
البرونزية		/	350 دينار
الذهبية	سلسلة كاس العالم	/	400 دينار
الفضية		/	200 دينار
البرونزية		/	150 دينار
الذهبية	البطولات الودية الدولية والعربية والقارية	/	150 دينار
الفضية		/	100 دينار
البرونزية		/	100 دينار

ملحق 2. استطلاع آراء أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال رياضة الجمباز حول تقييم واقع رياضة الجمباز في الأردن إداريا وفنيا

استطلاع رأي أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال رياضة الجمباز حول تقييم واقع رياضة الجمباز في الأردن إداريا وفنيا

سعادة ....المحترم

تحية طيبة وبعد,,,

يقوم الباحث سامر نهار الصعوب بإجراء دراسة بعنوان **(إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن)** وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

ولإثراء الدراسة وبنائها بشكل علمي, ولما لسعادتكم من خبرات علمية وعملية في المجال الرياضي فانه يشرف الباحث أن يستعين بكم من اجل تحقيق أقصى درجات المصداقية والموضوعية والشمول, راجيا إبداء أرائكم حول محتويات الاستطلاع ومدى مناسبتها وملائمتها وتغطيتها لجوانب الدراسة, وإضافة أية أفكار تعتقدون أنها لم ترد وكذلك إضافة أو شطب أي تساؤل من وجهة نظركم.

شاكرا لكم عظيم اهتمامكم وتعاونكم,,,

الباحث

سامر نهار الصعوب

- ما هي برأيك أهم نقاط القوة في رياضة الجمباز في الأردن ؟

....
....
....
....
....
....

- ما هي برأيك أهم نقاط الضعف في رياضة الجمباز في الأردن ؟

....
....
....
....
....
....

- ما هي برأيك أهم فرص التطوير في رياضة الجمباز في الأردن ؟

....
....
....
....
....

- ما هي برأيك أهم التحديات التي تواجه رياضة الجمباز في الأردن ؟

....
....
....
....
....
....
....
....

- ما هي برأيك أهم الجهات المساهمة في تطوير رياضة الجمباز في الأردن مرتبة حسب الأهمية ؟

....
....
....

....
....
....
....

- هل يحتاج الاتحاد الأردني إلى موارد بشرية أكثر / اقل أو مهـارات إضـافية داخـل الاتحاد لكي ينجح؟ يرجى توضيح ذلك.

....
....
....
....
....
....
....

- هل يتماشى الهيكل التنظيمي الحالي للاتحاد ونشاطاتها مع الاهداف والغايـات التـي تسعون لتحقيقها؟.

....
....
....
....
....
....

- هل يمتلك الاتحاد الأردني للجمباز أنظمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة الكافية؟ يرجى توضيح ذلك .

....
....
....
....
....
....
....
....

- اقتراحات وإضافات تراها مناسبة لم يذكرها الباحث:

....
....
....
....
....
....
....

ملحق 3. الاستبيان بصورته الاولية

الاستبيان بصورته الاولية

سعادة الأستاذ الدكتور...المحترم

تحية طيبة وبعد,,,

يقوم الباحث سامر نهار الصعوب بإجراء دراسة بعنوان **(إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن)** وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

ولإثراء الدراسة وبنائها بشكل علمي, ولما لسعادتكم من خبرات علمية وعملية في المجال الرياضي فانه يشرف الباحث أن يستعين بكم من اجل تحقيق أقصى درجات المصداقية والموضوعية والشمول, وان يضع هذه الاستبانة بين يديكم لتحكيمها من حيث وضوح محاورها ومناسبة فقرات عباراتها للمحور الذي تتدرج تحته, ومدى مناسبتها وملائمتها وتغطيتها لجوانب الدراسة, وإضافة أو حذف أية عبارات وإضافة أية اقتراحات ترونها مناسبة.

مع ملاحظة أن ميزان القياس وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي كالآتي :

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة

شاكرا لكم عظيم اهتمامكم وتعاونكم,,,

معلومات شخصية

1. الجامعة:......................................
2. الرتبة الأكاديمية:...........................
3. التخصص العلمي:...........................

المحور الأول : الأهداف

الرقم	العبارة	درجة المناسبة: مناسبة	درجة المناسبة: غير مناسبة	إضافة/دمج/ تعديل/حذف	الأهمية من 10 درجات
1.	نشر رياضة الجمباز على مستوى المملكة				
2.	رفع مستوى اللاعبين إلى مستويات عالمية				
3.	رفع مستوى اللاعبين إلى مستويات اولمبية				
4.	زيادة الإقبال الجماهيري على متابعة أحداث وفعاليات رياضة الجمباز				
5.	التعريف برياضة الجمباز بشكل اكبر				
6.	توفير قاعدة واسعة من اللاعبين واللاعبات				
7.	توفير قاعدة واسعة من الناشئين والناشئات				
8.	استكشاف الموهوبين برياضة الجمباز من المدارس وغيرها				
9.	استقطاب وتفعيل الكفاءات الفنية والإدارية القادرة على تطوير اللعبة				
10.	الارتقاء بالمستوى الاحترافي لرياضة الجمباز فنيا وإداريا				
11.	إعداد الكوادر الفنية والوصول بهم إلى أعلى المستويات				
12.	استقطاب مدربين عالمين على مستوى عالي				
13.	إعداد وتأهيل الكوادر الإدارية إلى أعلى المستويات الإدارية				
14.	تشكيل منتخبات وطنية للرجال قادرة على تحقيق نتائج عالمية				
الرقم	العبارة	درجة المناسبة: مناسبة	درجة المناسبة: غير مناسبة	إضافة/دمج/ تعديل/حذف	الأهمية من 10

					درجات
.15	تشكيل منتخبات وطنية للنساء قادرة على تحقيق نتائج عالمية				
.16	استقطاب الهيئات والمؤسسات والشركات والأفراد لدعم نشاطات الاتحاد				
.17	فتح مراكز تدريبية في أقاليم المملكة				
.18	المشاركة الفاعلة في لجان اتحادات رياضة الجمباز العربية والإقليمية والدولية				
.19	انتقاء الناشئين وفق أسس علمية ومعايير بدنية وجسمية ومهارية				
.20	تشكيل منتخبات للناشئين قادر على تحقيق نتائج ايجابية				
.21	تشكيل منتخبات للناشئين قادر على تحقيق نتائج ايجابية				
.22	إقامة مهرجانات وتجمعات لرياضة الجمباز للصغار				
.23	تنمية وتطوير الجمباز لتصبح رياضة ذات مستوى متميز				
.24	جعل رياضة الجمباز من أهم الرياضات على مستوى المملكة				
.25	تنشيط رياضة الجمباز في المدارس				
.26	تنشيط رياضة الجمباز على مستوى الجامعات والهيئات العامة والخاصة				

ملاحظات :

المحور الثاني: المعوقات

الرقم	العبارة	درجة المناسبة	إضافة/دمج/	الأهمية

		مناسبة	غير مناسبة	تعديل/حذف	من 10 درجات
.1	قلة الصالات والأماكن التدريبية المناسبة				
.2	عدم وجود صالات كافية لإقامة نشاطات الاتحاد				
.3	عدم توفر أجهزة ومعدات قانونية للتدريب				
.4	قلة الدعم المادي من الجهات الرسمية				
.5	عدم اهتمام وسائل الإعلام برياضة الجمباز				
.6	قلة عدد اللاعبين الذين يشكلون قاعدة انتقاء				
.7	عدم وجود رديف من جيل الناشئين				
.8	عدم اهتمام مدرسي التربية الرياضية برياضة الجمباز				
.10	عدم اهتمام الأندية برياضة الجمباز				
.11	غياب الأشخاص القادرين على اكتشاف المواهب				
.12	عدم كفاية المردود المادي				
.13	عدم وجود مدربين على مستوى عالي				
.14	عدم انتقاء اللاعبين وفق معايير علمية				
.15	عدم إقامة بطولات ذات مستوى عالي				
.16	عزوف الشركات والمؤسسات الخاصة عن دعم نشاطات الاتحاد				
.17	ضعف التنسيق بين اتحاد الجمباز والجهات المعنية فيما يتعلق بنشر رياضة الجمباز				
.18	الكلفة العالية للأجهزة والأدوات				
.19	عدم اهتمام الأهل برياضة الجمباز				
.20	ضعف الترويج والتسويق لنشاطات الاتحاد				
.21	عدم انتشار رياضة الجمباز كباقي الألعاب على مستوى المملكة				
.22	صعوبة الانتقال من والى أماكن التدريب				
.23	عدم وجود جمهور لرياضة الجمباز				
.24	صعوبة إيجاد لاعبين يمارسون الجمباز				
.25	صعوبة التواصل في الاتحاد بسبب الهيكل التنظيمي				

ملاحظات :

المحور الثالث : الإمكانات والموارد

الرقم	العبارة	درجة المناسبة		إضافة/دمج/ تعديل/حذف	الأهمية من 10 درجات
		مناسبة	غير مناسبة		
.1	توفير مبنى مستقل للاتحاد				
.2	توفير صالات ومراكز تدريب نموذجية				
.3	توفير صالات ومراكز تدريب نموذجية في الأقاليم				
.4	توفير أجهزة ومعدات وأدوات قانونية				
.5	الاستفادة من الصالات التابعة لوزارة التربية والتعليم والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة				
.6	توفير الدعم المادي اللازم من اللجنة الاولمبية الأردنية				
.7	الاستفادة من الداعمين والمسوقين من الشركات والمؤسسات الخاصة				
.8	توفير مدربين دوليين على سوية عالية				
.9	تأهيل مدربين محليين على سوية عالية				
.10	إعداد حكام مؤهلين على سوية عالية				
.11	توفير قاعدة من الحكام المحليين لإدارة أنشطة الاتحاد				
.12	توفير كادر إداري على سوية عالية				
.13	الاستعانة بعدد من مدرسي التربية الرياضية القادرين على إعداد قاعدة عريضة من الممارسين الصغار				
.14	الاستعانة بأخصائي نفسي متخصص				
.15	الاستعانة بطبيب متخصص				
.16	الاستعانة بمعالج طبيعي متخصص				
.17	توفير أجهزة وبرامج حاسوب متطورة				
.18	الاستعانة بمسوق متخصص لتسويق أنشطة وبرامج الاتحاد				
.19	توفير لجان متخصصة لإقامة ومتابعة أنشطة الاتحاد				
.20	إيفاد الإداريين في دورات إدارية متخصصة				
.21	إخضاع العاملين في الاتحاد للضمان الاجتماعي				
.22	شمول العاملين في الاتحاد بالتأمين الصحي				
.23	إشراك العاملين في الاتحاد بالتامين على الحياة				

ملاحظات :

المحور الرابع :إعداد المنتخبات الوطنية

الرقم	العبارة	درجة المناسبة	إضافة/دمج/	الأهمية

من 10 درجات	تعديل/حذف	غير مناسبة	مناسبة		
				تشكيل منتخبات وطنية لمختلف الفئات العمرية	.1
				تشكيل منتخبات وطنية لمختلف الأجهزة	.2
				تشكيل منتخبات وطنية للجنسين ولمختلف الفئات والأجهزة	.3
				إعداد خطط تدريبية لكافة المنتخبات	.4
				توفير خبير على مستوى عالي يتولى عملية تخطيط برامج الاتحاد	.5
				توفير مكافآت مادية مجزية تبعا للانجاز للاعبين	.6
				توفير مكافآت مادية مجزية تبعا للانجاز للمدربين	.7
				توفير وحدات تدريبية كافية ومناسبة	.8
				إقامة معسكرات تدريبية داخلية ذات جدوى وفاعلية	.9
				إقامة معسكرات تدريبية خارجية ذات جدوى وفاعلية	.10
				إجراء لقاءات تجريبية لزيادة الاحتكاك والخبرة	.11
				المشاركة في مختلف البطولات العربية والإقليمية والدولية	.12
				تزويد اللاعبين بالتجهيزات المناسبة لاستخدامها أثناء الوحدات التدريبية	.13
				تحليل مشاركة المنتخب من مختلف النواحي بشكل موضوعي	.14
				إشراك اللاعبين في تحليل وتقيم المشاركات	.15
				تحليل أداء اللاعبين بشكل موضوعي	.16
				إخضاع اللاعبين للضمان الاجتماعي	.17
				توفير الرعاية الطبية الشاملة للاعبين	.18
				توفير الرعاية الطبية الشاملة للمدربين	.19
				إعطاء دروس نظرية لتطوير الجانب المعرفي لدى اللاعبين	.20
				الاستعانة بإداريين وإداريات على مستوى متقدم من الخبرة والدراية بشؤون اللعبة واللاعبين واحتياجاتهم	.21
				السفر إلى الدولة المستضيفة بوقت كاف لإعطاء اللاعبين فرصة للتكيف مع الظروف الجديدة	.22
				تفريغ اللاعبين وفقا للبرنامج التدريبي	.23
				مراعاة ظروف اللاعبين الدراسية والوظيفية	.24
				توفير مراجعة شاملة للخطط والأهداف والبرامج وفقا لنتائج اللاعبين وإمكاناتهم	.25
				توفير مختلف التسهيلات وحل المشكلات التي تواجه اللاعبين	.26
				توفير التغذية المناسبة للاعبين	.27
				تحفيز اللاعبين والمدربين بشكل مستمر	.28
				إخضاع المدربين للضمان الاجتماعي	.29

ملاحظات :

المحور الخامس: نشاطات وبرامج الاتحاد

الرقم	العبارة	درجة المناسبة		إضافة/دمج/ تعديل/حذف	الأهمية من 10 درجات
		مناسبة	غير مناسبة		
	المدربين				
.1	إيفاد المدربين المميزين للمشاركة في دورات دولية متقدمة				
.2	إقامة ورشات عمل تنشيطية للمدربين المحليين بإشراف خبراء				
.3	إقامة ورشات عمل لاطلاع المدربين على المستجدات والتعديلات على القانون ومناقشتها				
.4	عقد دورات تدريبية سنوية للمدرسين ضمن قطاع التربية والتعليم				
.5	عقد دورات تدريبية مبرمجة للهيئات والمؤسسات العامة والخاصة والأفراد				
.6	عقد دورات تدريبية متخصصة حسب الجهاز				
.7	المشاركة في دورات تدريب دولية متخصصة حسب الجهاز				
	الحكام				
.1	المشاركة في دورات صقل وترقية الحكام الدولية				
.2	عقد دورات حكام مستجدين بشكل مبرمج				
.3	عقد دورات صقل للحكام العاملين بشكل مبرمج				
.4	عقد ورشات تقيم للحكام بشكل دوري				
.5	إقامة ورشات عمل لاطلاع الحكام على المستجدات والتعديلات على القانون ومناقشتها				

الرقم	العبارة	درجة المناسبة		إضافة/دمج/ تعديل/حذف	الأهمية من 10 درجات
		مناسبة	غير مناسبة		
	الحكام				
.6	عقد دورات ترقية وإجراء اختبارات نظرية وعملية				
.7	عقد اتفاقيات لتبادل الخبرات التحكيمية مع الدول المحيطة				
.8	عقد دورات تحكيمية متخصصة حسب الجهاز				
.9	المشاركة في دورات تحكيمية دولية متخصصة حسب الجهاز				
.10	الترشيح لإعداد محاضرين دوليين في مجال التحكيم				
.11	عقد دورات محلية لإعداد محاضرين في مجال التحكيم				
	الإداريين				
.1	المشاركة في دورات دولية متخصصة في الإدارة الرياضية				
.2	عقد دورات صقل وإنعاش مبرمجة في مجال الإدارة الرياضية				
.3	تأهيل الإداريين في ورشات عمل لمواكبة التطورات في مجال الإدارة الرياضية				
.4	تأهيل العاملين في دورات متخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة				
.5	مشاركة الإداريين في دورة لغات أجنبية				

الرقم	العبارة	درجة المناسبة		إضافة/دمج/ تعديل/حذف	الأهمية من 10 درجات
		مناسبة	غير مناسبة		
	البطولات				
.1	**بطولات تصنيفية للشباب والشابات**				
.2	**بطولات تصنيفية للناشئين والناشئات**				
.3	**بطولات تصنيفية للصغار**				
.4	**بطولات تصنيفية للشباب والشابات_حسب الأجهزة**				
.5	**بطولات تصنيفية للناشئين والناشئات حسب الأجهزة**				
.6	**بطولات فرقية للذكور والإناث**				
.7	**مهرجانات الجمباز للصغار**				

ملاحظات :

المحور السادس : العناصر المساندة

الرقم	العبارة	درجة المناسبة		إضافة/دمج/ تعديل/حذف	الأهمية من 10 درجات
		مناسبة	غير مناسبة		
.1	الإعلام الرياضي ودوره في نشر رياضة الجمباز والترويج لها				
.2	العلاقات العامة ودورها في نشر رياضة الجمباز وفتح قنوات اتصال مع الجهات المختلفة				
.3	أصدقاء رياضة الجمباز ودورهم الفاعل في دعم برامج الاتحاد				
.4	التسويق لرياضة الجمباز لجذب الشركات لتقديم الدعم المادي				
.5	دور وزارة التربية والتعليم المهم في نشر رياضة الجمباز وتوسيع قاعدة الممارسين				
.6	الجامعات وكليات التربية الرياضية ودورها في رفد الاتحاد بالكوادر الفنية والإدارية				
.7	دور رجال الأعمال والمهتمين من القطاعين العام والخاص كداعمين لرياضة الجمباز				
.8	النشرات والمطويات الدعائية ودورها في تعريف الجماهير برياضة الجمباز				
.9	طواقم إدارية مؤهلة تقوم بأعمال السكرتارية الخاصة بالاتحاد				
.1	قاعدة بيانات شاملة ودورها في توفير كافة المعلومات المتعلقة برياضة الجمباز				
.11	ناطق إعلامي ذو خبرة إعلامية واسعة للتعامل مع وسائل الإعلام باحترافية				

الرقم	العبارة	درجة المناسبة		إضافة/دمج/ تعديل/حذف	الأهمية من 10 درجات
		مناسبة	غير مناسبة		
.12	الإشراف النفسي ودوره في معالجة مشاكل اللاعبين				
.13	العلاج الطبيعي ودوره في إعادة تأهيل اللاعبين المصابين				
.14	أخصائيو اللياقة البدنية ودورهم في رفع مستوى اللياقة البدنية				
.15	أخصائيو التغذية ودورهم في إعداد برامج تغذية تناسب اللاعبين				
.16	أخصائيو الإحصاء ودورهم في جمع البيانات وتحليلها للاستفادة منها				
.17	الطب الرياضي ودوره في وقاية وعلاج اللاعبين				
.18	الكشافون ودورهم في اختيار الموهوبين الذين يتنبأ لهم بمستقبل واعد				
.19	الموقع الالكتروني ودوره في الترويج للعبة ونشر أخبار الاتحاد ونشاطاته				
.20	الرعاية الرياضة لنشاطات الاتحاد و أو اللاعبين ودوره في ترويج ونشر رياضة الجمباز				
.21	المراكز الصيفية في المدارس والجامعات والمعاهد لتعليم مبادئ رياضة الجمباز وفي مختلف المناطق				
.22	المؤتمرات والندوات والورشات للتعريف برياضة الجمباز				

ملاحظات :

ملحق 4. الاستبيان بصورته النهائية

السادة إداريو رياضة الجمباز المحترمين

يقوم الباحث سامر نهار الصعوب بإجراء دراسة بعنوان (**إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن**) وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

وبغرض إثراء البحث العلمي يرجى منكم قراءة الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية والإجابة على فقرات المحاور ووضع إشارة (√) أمام العبارة التي تعتقدون إنها مناسبة, علما بان كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

بيانات شخصية:

الاسم:..(اختياري)

الجنس: ◯ ذكر ◯ أنثى

العمر:..

الصفة الإدارية:
- ◯ عضو الاتحاد الأردني للجمباز
- ◯ عضو لجنة من اللجان التابعة للاتحاد الأردني للجمباز
- ◯ عضو لجنة الجمباز في مركز
- ◯ إداري في الاتحاد

عدد سنوات الخبرة الإدارية :....................................

المؤهل العلمي:
- ◯ ثانوية عامة فما دون
- ◯ تأهيل متوسط
- ◯ بكالوريوس
- ◯ ماجستير
- ◯ دكتوراه

الباحث

سامر نهار الصعوب

السادة مدربو رياضة الجمباز المحترمين

يقوم الباحث سامر نهار الصعوب بإجراء دراسة بعنوان (**إستراتيجية مقترحة لتطـوير رياضة الجمباز في الأردن**)وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضـية من الجامعة الأردنية.

وبغرض إثراء البحث العلمي يرجى منكم قراءة الاستبيان المرفق بدقـة وموضـوعية والإجابة على فقرات المحاور ووضع إشارة (√) أمام العبارة التي تعتقدون إنها مناسبة, علما بان كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

الاسم:..(اختياري)

الجنس: ◯ ذكر ◯ أنثى

العمر:..

عدد سنوات الخبرة التدريبية :..............................

درجة التصنيف : (وفق مركز إعداد القيادات الشبابية)

اعمل حاليا في مجال التدريب : ◯ نعم ◯ لا

الخبرة التدريبية : ◯ منتخبات وطنية رجال ◯ منتخبات وطنية سيدات

◯ منتخبات ناشئين ◯ منتخبات ناشئات ◯ منتخبات صغار

غير ذلك (اذكره)..................................

المؤهل العلمي: ◯ ثانوية عامة فما دون

◯ تأهيل متوسط

◯ بكالوريوس

◯ ماجستير

◯ دكتوراه

الباحث

سامر نهار الصعوب

السادة حكام رياضة الجمباز المحترمين

يقوم الباحث سامر نهار الصعوب بإجراء دراسة بعنوان **(إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن)**وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

وبغرض إثراء البحث العلمي يرجى منكم قراءة الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية والإجابة على فقرات المحاور ووضع إشارة (√) أمام العبارة التي تعتقدون إنها مناسبة, علما بان كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

الاسم:..............................(اختياري)

الجنس: ◯ ذكر ◯ أنثى

العمر:...

عدد سنوات المزاولة:.................................

الدرجة التحكيمية : ◯ متقاعد ◯ دولي

◯ مرشح دولي ◯ درجة أولى

المؤهل العلمي: ◯ ثانوية عامة فما دون

◯ تأهيل متوسط

◯ بكالوريوس

◯ ماجستير

◯ دكتوراه

الباحث

سامر نهار الصعوب

السادة لاعبو رياضة الجمباز المحترمين

يقوم الباحث سامر نهار الصعوب بإجراء دراسة بعنوان (**إستراتيجية مقترحة لتطوير رياضة الجمباز في الأردن**) وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

وبغرض إثراء البحث العلمي يرجى منكم قراءة الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية والإجابة على فقرات المحاور ووضع إشارة (√) أمام العبارة التي تعتقدون إنها مناسبة, علما بان كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

الاسم:..(اختياري)

الجنس: ◯ ذكر ◯ أنثى

العمر:..

(حاليا) لاعب منتخب وطني: ◯ نعم ◯ لا

لاعب منتخب وطني عام : ◯ نعم ◯ لا

لاعب منتخب وطني أجهزة : ◯ نعم ◯ لا

مجمل عدد سنوات اللعب :..

المؤهل العلمي:
- ◯ ثانوية عامة فما دون
- ◯ تأهيل متوسط
- ◯ بكالوريوس
- ◯ ماجستير
- ◯ دكتوراه

الباحث

سامر نهار الصعوب

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	لاتحاد خطة واضحة تتضمن الآتي:	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	نشر رياضة الجمباز على مستوى المملكة.					
.2	رفع مستوى اللاعبين للوصول بهم للمستويات العالمية والاولمبية.					
.3	استقطاب مدربين عالميين على مستوى عالٍ من الكفاءة.					
.4	تنشيط رياضة الجمباز في المدارس الحكومية والخاصة.					
.5	إجراء عمليات استكشاف اللاعبين الموهوبين في رياضة الجمباز على مستوى المملكة.					
.6	الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال إعداد الاستراتيجيات لصياغة خططه الإستراتيجية.					
.7	الاستعانة بكوادر بشرية متخصصة.					
.8	خطط طويلة المدى لبرامج مشاركات اللاعبين في البطولات العالمية.					
.9	التعامل مع الظروف والمتغيرات البيئية الطارئة التي تعترض تنفيذ برامجه.					
.10	خطة طويلة الأمد لتأهيل مدرسين من وزارة التربية والتعليم للاستفادة منهم في نشر وتعليم رياضة الجمباز.					
.11	معلومات (فنية وإدارية) كافية تساند وتفعل عملية التخطيط الاستراتيجي.					
.12	استخدام التخطيط الاستراتيجي كوسيلة هامة لتطوير الأداء.					
.13	إجراء عمليات المسح البيئي الداخلي والخارجي لبناء الخطط المستقبلية للاتحاد.					
.14	المراجعة وتقيم الأداء على المستويين الفني والإداري.					
.15	تعريف العاملين بالمهام والمسئوليات المطلوبة منهم.					
.16	برامج معسكرات تدريبية داخلية وخارجية ضمن خطته الإستراتيجية لإعداد وتطوير مستويات اللاعبين.					
.17	خطة واضحة العناصر لتنظيم وتوحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف الاتحاد وخططه الإستراتيجية.					

المحور الثاني: الموارد البشرية

الرقم	يحرص الاتحاد على ما يلي:	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: محور اللاعـــبـــين						
.1	توفير حوافز مادية مجزية للاعبين حسب الانجاز.					
.2	توفير الرعاية الطبية المناسبة للاعبين.					
.3	إيجاد قاعدة عريضة من الممارسين لرياضة الجمباز.					
.4	اختيار اللاعبين اعتماداً على الأساليب والأسس العلمية.					
.5	إجراء اختبارات تقيمية دورية للاعبين حسب الجهاز.					
.6	مراعاة ظروف اللاعبين الدراسية / الوظيفية.					
.7	تطوير أداء اللاعبين للاستمرار في المنافسة.					
.8	توضيح المطلوب والمتوقع تحقيقه من اللاعبين.					
.9	الاهتمام بالإعداد النفسي للاعبين.					
.10	تفهم الظروف الاجتماعية للاعبين.					
.11	توفير الضمان الاجتماعي المناسب للاعبين.					
ثانيا: محور الـــحـــكـــام						
.1	عقد دورات تحكيمية متخصصة للحكام المستجدين حسب القانون الدولي للجمباز.					
.2	إعداد قاعدة من الحكام المستجدين على مستوى من الكفاءة والأداء المتميز.					
.3	تقييم أداء الحكام العاملين لدى الاتحاد.					
.4	مشاركة الحكام في إدارة البطولات العربية والإقليمية والدولية.					
.5	اطلاع الحكام على المستجدات والتعديلات الجديدة على القانون ومناقشتها.					
.6	صقل وتأهيل الحكام للارتقاء بمستواهم التحكيمي بشكل مستمر.					
.7	مشاركة الحكام في دورات تحكيمية دولية متخصصة.					
.8	توفير الرعاية الطبية المناسبة للحكام.					
.9	توفير الحوافز المادية المناسبة للحكام.					
.10	توفير الضمان الاجتماعي المناسب للحكام.					
ثالثا: محور الـــمـــدربـــين						
.1	استقطاب وتعيين مدربين على مستوى عالٍ من الكفاءة الفنية والخبرة المتميزة.					
.2	عقد دورات تدريبية نوعية لإعداد وتطوير المدربين المحليين.					
.3	إيفاد المدربين المحليين للمشاركة في دورات دولية خارجية متقدمة.					
.4	عقد دورات تدريبية داخلية متخصصة لإعداد قاعدة من المدربين المحليين.					
.5	توفير حوافز مادية مناسبة للمدربين.					

.6	تقييم أداء المدربين حسب الالتزام بالبرنامج التدريبي والنتائج.					
.7	تطوير المدربين المحليين ضمن أهدافه الإستراتيجية.					
.8	توفير الرعاية الطبية المناسبة للمدربين.					
.9	توفير الضمان الاجتماعي المناسب للمدربين.					
رابعا: محور الإداريـــــيـــــن						
.1	توفير دورات داخلية وخارجية لرفع كفاءة الإداريين.					
.2	توزيع المهام والمسئوليات الإدارية بين الإداريين والمدربين.					
.3	توفير حوافز مالية مناسبة للإداريين.					
.4	تطوير مهارات الإداريين على مختلف مستوياتهم الإدارية.					
.5	استقطاب إداريين ذوي خبرة واطلاع بالقوانين والتشريعات الرياضية المعمول بها محليا ودوليا.					
.6	توفير الرعاية الطبية المناسبة للإداريين.					
.7	توفير الضمان الاجتماعي المناسب للإداريين.					
.8	المشاركة في ورشات عمل متخصصة لمواكبة التطورات في العمل الإداري.					
.9	تشجيع الإداريين على تطبيق أفكارهم الإبداعية في العمل.					

المحور الثالث : الإمكانات والبنية التحتية

الرقم	يتوفر لدى الاتحاد ما يلي:	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	صالة رئيسية ذات مواصفات دولية لاستخدامها في المنافسات.					
.2	مراكز تدريب منتشرة في مختلف مناطق المملكة.					
.3	مبنى مستقل لإدارة الاتحاد والعاملين فيه.					
.4	أجهزة ومعدات وأدوات ذات مواصفات قانونية لمختلف الفعاليات.					
.5	تسهيلات لاستخدم صالات التدريب التابعة للمؤسسات والهيئات العامة والخاصة.					
.6	الملابس والمستلزمات الخاصة بالتدريب والمنافسة.					
.7	صالات وتجهيزات خاصة لتدريب الصغار.					
.8	صالات ومراكز تدريب نموذجية كافية.					
.9	مركز خاص مجهز لتدريبات اللياقة البدنية.					

المحور الرابع: التمويل والموازنة

الرقم	يعمل الاتحاد على ما يلي:	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ خططه وبرامجه.					
2.	إيجاد مصادر تمويل متعددة تدعم تنفيذ خططه وبرامجه.					
3.	وضع ميزانية تقديرية للخطط والبرامج والمشاركات تتناسب مع موارده المالية.					
4.	إتباع نظام مكافآت وحوافز مادية مجزية للاعبين والمدربين تتناسب مع جهودهم وانجازاتهم.					
5.	إيجاد حلول بديلة لمواجهة نقص التمويل.					
6.	إتباع نظام رقابة مالي يحد من هدر الأموال وتقليل النفقات الزائدة.					
7.	تطبيق نظام حوافز للعاملين مرتبط بتحقيق الأهداف.					
8.	الاستعانة بمتخصصين في مجال إعداد الميزانيات.					
9.	الاستعانة بمتخصصين في مجال الاستثمار والبحث عن مصادر مالية.					

المحور الخامس: قنوات الاتصال الإداري

الرقم	يحرص الاتحاد على ما يلي:	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	وضوح التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد للجميع.					
2.	إيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.					
3.	خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والثقة بين الجميع.					
4.	العمل على أن تكون جميع قنوات الاتصال والحوار مفتوحة ومتاحة للجميع.					

					التواصل والتفاعل مع الجميع بالطرق الرسمية وغير الرسمية.	.5
					وضع هيكل تنظيمي يوضح المهام والمسئوليات لجميع العاملين ولمختلف المستويات الإدارية والفنية.	.6
					وضع هيكل تنظيمي يسهل عمليات الاتصال بين مجلس الإدارة وجميع المستويات الإدارية فيه.	.7
					التحسين والتطوير المستمر لقنوات الاتصال الإداري ولمختلف المستويات الإدارية والفنية.	.8
					اخذ أراء العاملين واللاعبين في القرارات التي تخصهم.	.9
					معالجة الأخطاء وحل الخلافات والصراعات بالطرق الإدارية المناسبة.	.10
					مشاركة الجميع في إبداء الأفكار والمقترحات وإيجاد الحلول الداعمة لبيئة العمل.	.11

المحور السادس: التكنولوجيا

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	يستخدم الاتحاد ما يلي:	الرقم
					تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تنفيذ أعماله الإدارية.	.1
					الشبكة الالكترونية (الانترنت) للوصول إلى كافة المعلومات التي تخدم أهدافه.	.2
					موقع الكتروني مفعل ومطور باللغتين العربية والانجليزية يحتوي معلومات عن الاتحاد وعن رياضة الجمباز.	.3
					شبكة داخلية (انترانت) تسهل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والفنية.	.4
					تقنيات فنية عالية في التدريب والقياس لتحسين وتطوير اللاعبين.	.5

.6	قاعدة بيانات محوسبة تتضمن الخطط والأنشطة والعمليات الإدارية					
.7	أساليب النمذجة الحديثة في التدريب.					
.8	التكنولوجيا الحديثة في تحليل وتقييم أداء اللاعبين.					
.9	مكتبة الكترونية تحتوي كل ما يتعلق برياضة الجمباز.					

المحور السابع: العناصر المساندة

الرقم	يحرص الاتحاد على ما يلي:	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	توظيف وسائل الإعلام الرياضي المختلفة لنشر رياضة الجمباز والترويج لها.					
.2	جذب دعم واهتمام الشركات والقطاع الخاص والأفراد للاستثمار في رياضة الجمباز.					
.3	الاستعانة بمتخصصين لتسويق رياضة الجمباز ونشرها في مختلف المناطق.					
.4	الاستعانة بمتخصصين في تسويق اللاعبين واستثمارهم كعائد مالي للاتحاد.					
.5	تعيين ناطق إعلامي ذو خبرة إعلامية للتعامل مع وسائل الإعلام بمهنية عالية.					
.6	الاستعانة بمتخصصين في الإحصاء لجمع البيانات وتحليلها لمعرفة الأخطاء وتفاديها.					
.7	الاستعانة بمتخصصين للكشف عن المواهب الرياضية في مختلف المناطق لتبنيهم ورعايتهم.					
.8	التعاون مع مختلف الجهات والمؤسسات المحلية والدولية التي تساعد في نشر رياضة الجمباز (وزارة التربية, الجامعات, اللجنة الاولمبية,					

	الاتحاد الدولي).					
.9	إجراء دراسات علمية ومنهجية لنشر ثقافة الجمباز.					
.10	توفير كادر متخصص(طبيب ومعالج طبيعي وأخصائي نفسي) لمتابعة اللاعبين.					
.11	الاستعانة بمختصين لإجراء الأبحاث والدراسات لتطوير قدرات اللاعبين.					
.12	استخدام النشرات والمطويات الهادفة لتعريف الجمهور برياضة الجمباز وباللاعبين.					

المحور الثامن: المعوقات

الرقم	يعاني الاتحاد مما يلي:	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	عدم توفر قاعدة واسعة لاختيار اللاعبين.					
.2	عدم انتشار رياضة الجمباز على مستوى الجمهور.					
.3	عدم وعي أولياء الأمور لطبيعة رياضة الجمباز وخصوصيتها.					
.4	قلة الموارد المادية المتاحة لتجهيز الصالات والمنشئات المختلفة.					
.5	ارتفاع كلفة ممارسة رياضة الجمباز.					
.6	عدم ايلاء وسائل الإعلام الاهتمام والترويج الكافي والمناسب لرياضة الجمباز.					
.7	عدم توجه رجال الأعمال والشركات لرعاية واحتضان رياضة الجمباز.					
.8	عدم اهتمام مدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية بتعليم رياضة الجمباز.					
.9	تواضع قدرات مدرسي التربية الرياضية المهارية والفنية لتعليم رياضة الجمباز.					
.10	عدم توفر القاعات التدريبية					

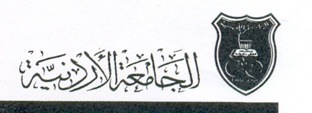
	المجهزة لممارسة رياضة الجمباز في معظم المدارس الحكومية.					
.11	عدم ايلاء رياضة الجمباز الاهتمام المناسب في المدارس الحكومية.					
.12	عدم توفر القاعات التدريبية المجهزة لممارسة رياضة الجمباز في معظم المدارس الخاصة.					
.13	قلة الدراسات والأبحاث العلمية التي تتناول رياضة الجمباز.					
.14	تأثير العادات والتقاليد في الحد من مشاركة الذكور والإناث في رياضة الجمباز(لباس الجمباز, بعض الحركات...).					
.15	عدم إجراء دراسات وأبحاث لاستثمار وتسويق رياضة الجمباز.					
.16	عدم التعريف والاستفادة من نتائج الدراسات والأبحاث العلمية المتخصصة في رياضة الجمباز.					
.17	قلة قاعدة المدربين المحلين (ذكور وإناث) المتخصصين في رياضة الجمباز.					
.18	عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح المهام والمسئوليات وقنوات الاتصال.					
.19	قلة برامج التأهيل والإعداد على مختلف المستويات الإدارية والفنية.					
.20	عدم توفر برامج بطولات داخلية منتظمة في رياضة الجمباز.					
.21	عدم إجراء دراسات مسحية في المجتمع للتعرف على الفرص الحقيقية لنشر رياضة الجمباز.					
.22	أولويات الاهتمام والتشجيع الشعبي بين رياضة الجمباز والرياضات الأخرى.					

ملحق 5. أسماء هيئة الخبراء والمحكمين

أسماء هيئة الخبراء والمحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	ا.د. إبراهيم وزرمس	التربية الرياضية	جامعة اليرموك
2	ا.د. معتصم شطناوي	التربية الرياضية	جامعة مؤتة
3	ا.د. محمد خير خصاونه	التربية الرياضية	جامعة موته
4	ا.د. نضال حوامده	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
5	د. قاسم خويله	التربية الرياضية	جامعة مؤتة
6	د. سليم الجزازي	التربية الرياضية	جامعة مؤتة
7	د. زياد ارميله	التربية الرياضية	الجامعة الأردنية
8	د. محمد ابوالكشك	التربية الرياضية	جامعة اليرموك
9	د. زين العابدين بني هاني	التربية الرياضية	جامعة مؤتة
10	د. معتصم خطاطبه	التربية الرياضية	جامعة مؤتة
11	د. رائد العضايله	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
12	د. مجدولين عبيدات	التربية الرياضية	جامعة مؤتة
13	م. خليل قواسمي	التربية الرياضية	الجامعة الهاشمية

ملحق 6. كتب تسهيل مهام



كليـة التربيـة الرياضيـة
Faculty of Physical Education

الرقم : ٣ /٢/ ٥/ ٣٠/ ب
التاريخ: ٢٠١٠/٧/٢٨

صاحبة السمو الملكي الاميرة رحمة بنت الحسن المعظمة
رئيسة الاتحاد الاردني للجمباز

تحية طيبة وبعد ،

يقوم طالب الدكتوراه في كلية التربية الرياضية سامر نهار الصعوب ورقمه الجامعي (٩٠٦٠٣٤٠)،بإجراء دراسة بعنوان " واقع رياضة الجمباز في الاردن: استراتاجية مقترحة للتطوير"،ولغايات الدراسة يحتاج الطالب الى إجراء عملية تحليل للبيئة الداخلية للاتحاد منذ العام ٢٠٠٥ وحتى ٢٠١٠ من خلال جمع معلومات تغطي الجوانب التالية :

- الواقع الاداري / الكوادر الادارية العاملة واعدادها ومؤهلاتها .
- الواقع التدريبي / الكوادر التدريبية واعدادها ومؤهلاتها .
- الواقع التحكيمي / الكوادر التحكيمية واعدادها ومؤهلاتها.
- الواقع التنظيمي للاتحاد / الهيكل التنظيمي ووسائل وطرق المخاطبة والتوثيق .
- الواقع التمويلي / الميزانية العامة للاتحاد والمصادر المالية الاخرى .
- واقع الخطط والانشطة والخطط الاستثمارية والتسويقية.
- واقع المشاركات والانجازات المحلية والعربية والاقليمية والدولية .

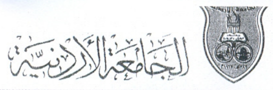
وأية امور اخرى تستلزم الدراسة لاجراء عمليات التحليل البيئي لواقع رياضة الجمباز من خلال وثائق الاتحاد .

أرجو من سموكم التكرم بالموافقة والايعاز لمن ترونه مناسبا لتسهيل مهمة الطالب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية التربية الرياضية
أ .د. سمي اديب عيسى

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan



THE UNIVERSITY OF JORDAN

كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم : ٣/٣/٥/٢٩٩١
التاريخ : ٢٠١٠/١١/٢٨

عطوفة أمين عام اللجنة الاولمبية المحترم

تحية طيبة وبعد ،

يقوم طالب الدكتوراه في كلية التربية الرياضية سامر نهار الصعوب ورقمه الجامعي (٩٠٦٠٣٤٠) بإجراء دراسة بعنوان" واقع رياضة الجمباز في الاردن / استراتيجية مقترحة للتطوير" ،حيث يحتاج الى تزويده بما يلي :

- تصنيف الاتحاد الأردني للجمباز من قبل اللجنة الاولمبية الاردنية للأعوام ٢٠١٠/٢٠٠٥.
- المخصصات المالية للاتحاد الأردني للجمباز من قبل اللجنة الاولمبية الأردنية للأعوام ٢٠١٠/٢٠٠٥ .
- برامج وخطط وأنشطة اتحاد الجمباز للأعوام ٢٠١٠/٢٠٠٥.

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.

أرجو التكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الباحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

نائب عميد كلية التربية الرياضية
رئيس لجنة الدراسات العليا
أ.د. وليد الرحاحلة

الجامعة الأردنية
كلية التربية الرياضية

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

A PROPOSED STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF GYMNASTICS IN JORDAN

By:

Samer Nahar Al-Soub

Supervisor:

Dr. Suha Adib Issa, Prof.

Abstract

This study aimed to provide a theoretical framework that illustrates the impact and importance of the application of strategic management in sports organizations, and particularly, in the Jordan Gymnastics Federation. The study also aimed to identify the current reality of the sport of gymnastics in Jordan by conducting an analysis of the internal and external environments (SWOT ANALYSIS), and to identify the different views of administrators , coaches, players, and referees about the current reality of the sport of gymnastics in Jordan, in order to establish a proposed strategy for the development of gymnastics in Jordan. That includes setting a vision, mission, core values, strategic objectives, and an executive time-plan that can be applied.

The study used a descriptive approach. The study population consisted of all administrators, coaches, players, and referees in the Federation, with a total number of (60) people, while the study sample consisted of the classes of administrators, coaches, players, and referees in the Federation, with a total number of (39) people. The Office Survey, SWOT Analysis and the questionnaire were used as tools for the study. In addition, several statistical methods, namely: arithmetic mean, standard deviations, relative importance, analysis of variance (One Way Anova) and the test of Cronbach Alpha were used to calculate the values of internal consistency for the reliability of the study.

The study concluded that gymnastics in Jordan, despite the achievements and results, face different constraints and needs development in various aspects. Also, this sport suffers from non-proliferation in different regions of the Kingdom, in addition to the lack of needed financial allocations, which adversely affects the implementation of plans and programs to be achieved, The study recommended the adoption of the

proposed strategy for the development of gymnastics in Jordan, and the need to shift towards the application of strategic management in the administration of the Jordan Federation of Gymnastics. These factors, in fact, represent the practical solutions to the problems facing the popularization and development of gymnastics in Jordan.